

PD-ABG-092
82800

**EVALUACION DEL
PROYECTO DE
DESARROLLO
DE LA MICRO
Y PEQUEÑA
EMPRESA
EN BOLIVIA**

Informe técnico GEMINI No. 42

GEMINI

**GROWTH and EQUITY through MICROENTERPRISE INVESTMENTS and INSTITUTIONS
7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, Maryland 20814**

**DEVELOPMENT ALTERNATIVES, INC. • Michigan State University • ACCION International •
Management Systems International, Inc. • Opportunity International • Technoserve • World Education**

**EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO
DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
en Bolivia**

por

**William Fisher
Jeffrey Poyo, Ph.D.
Ann Beasley**

Junio de 1992

PREFACIO

Esta evaluación fue llevada a cabo en Bolivia por un equipo de tres personas de Development Alternatives, Inc. (DAI) entre el 6 y el 25 de abril de 1992. El informe se basa en entrevistas con funcionarios e integrantes de las tres instituciones seleccionadas para llevar a la práctica el Proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, a saber, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa y la Federación Boliviana de Pequeña Industria. El equipo también entrevistó a representantes de la Asociación de Pequeñas Industrias y a otros funcionarios conocedores del tema, y examinó documentación del proyecto y datos conexos. El equipo desea expresar su agradecimiento a las numerosas personas que contribuyeron generosamente con su tiempo, experiencia y discernimiento para ayudarnos en nuestro trabajo.

Como todas las evaluaciones, ésta hace referencia al Plan del Proyecto en el cual se basó el Proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Sin embargo, una vez concebido, el proyecto experimentó considerables cambios y evolución, con lo cual algunos de los parámetros originales para evaluar lo realizado quedaron sin efecto. Por este motivo, esta evaluación se concentra menos en los resultados estrictamente tal como se consignan en el Plan del Proyecto, para considerar en cambio lo que se ha hecho y lo que se está haciendo, sus efectos y las recomendaciones de los evaluadores para mejorar el programa en el futuro.

Todos los evaluadores participaron en la totalidad del proyecto. Sin embargo, puesto que se trataba de evaluar a tres instituciones diferentes, fue posible dividir las responsabilidades conforme a los antecedentes y experiencias de cada evaluador. De esa manera, Jeffrey Poyo preparó la sección sobre FENACRE y Ann Beasley trabajó con PRODEM. William Fisher asumió responsabilidad por la sección sobre FEBOPI y por el resto del informe.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN GERENCIAL	iv
PRIMERA SECCION	
RESULTADOS PRINCIPALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	1
FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (FENACRE)	1
Diseño del componente FENACRE del proyecto	2
Objetivos y resultados	4
Conclusiones y recomendaciones	8
FUNDACION BOLIVIANA PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA (PRODEM)	10
Transferencias de préstamos a BancoSol	10
Estrategia de movilización de ahorros empleada por BancoSol	13
Asistencia técnica ACCION AITEC	15
Evaluación y vigilancia	17
FEDERACION BOLIVIANA DE PEQUEÑA INDUSTRIA (FEBOPI)	19
Resultados y conclusiones	19
Problemas principales	21
Recomendaciones	24
Planes de autosuficiencia	32
Lo que se debe hacer antes de que se acabe el dinero	35
Base para el apoyo futuro de USAID	36
SEGUNDA SECCION	
LECCIONES ASIMILADAS	38
FENACRE	38
PRODEM	38
FEBOPI	39
BIBLIOGRAFIA	40

ANEXO A: RENDIMIENTO	A-1
ANEXO B: METODOLOGIA	B-1
ANEXO C: PERSONAS E INSTITUCIONES CON LAS QUE SE ESTABLECIO CONTACTO	C-1
ANEXO D: INDICADORES DE EFECTO	D-1
ANEXO E: RESUMEN DE RECOMENDACIONES	E-1
ANEXO F: INTEGRANTES DEL EQUIPO DE DAI	F-1
ANEXO G: ALCANCE DEL TRABAJO	G-1
ANEXO H: SOLICITUD DE PRESTAMO PRODEM/BANCOSOL	H-1
ANEXO I: PRONOSTICOS FINANCIEROS DE BANCOSOL	I-1

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACCION	ACCION International
ADEPI	Asociación de Pequeñas Industrias
AITEC	ACCION International Asistencia Técnica
APIMEC	Asociación de Pequeños Industriales en Metal Mecánica
ASPIPAC	Asociación de la Pequeña Industria y Productores Artesanos de Cochabamba
AUDICOOP	Cooperativa de Auditorías
COLAC	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito
DGRV	Confederación Alemana de Cooperativas
SWISS CONTACT	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
FAT	Fondo de Asistencia Técnica, Banco Mundial
FEBOPI	Federación Boliviana de Pequeña Industria
FENACRE	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito
GOB	Gobierno de Bolivia
INASET	Instituto de Asistencia Social, Económica y Técnica
INPEX	Instituto Nacional para la Promoción de Exportaciones
MSED	Proyecto de Desarrollo de la Micro y Mediana Empresa
PRODEM	Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa
UNDESCOOP	Unidad de Desarrollo Cooperativo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

RESUMEN GERENCIAL

Este informe constituye una evaluación interina del Proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MSED, por sus iniciales en inglés), autorizado en 1989 e iniciado en 1989 como parte del programa que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional mantiene en Bolivia. Los objetivos del proyecto consisten en promover el desarrollo económico rápido y sostenido y conseguir una distribución más equitativa de los ingresos en Bolivia. La meta del proyecto es estimular el crecimiento y desarrollo estables a largo plazo del sector de la empresa en pequeña escala en Bolivia.

El proyecto se desenvuelve a través de tres organizaciones Bolivianas que lo ponen en práctica: la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACRE), la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa (PRODEM) y la Federación Boliviana de Pequeña Industria (FEBOPI). ACCION International y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito proporcionan asistencia técnica.

El proyecto MSED se propone fortalecer estas tres organizaciones y aumentar su capacidad de prestar servicios a sus afiliados y clientes en materia de capacitación, asistencia técnica y crédito.

ORGANIZACION DE LA EVALUACION

El cuerpo principal del informe se organiza en tres secciones, las cuales contienen resultados, conclusiones y recomendaciones sobre cada una de las organizaciones encargadas de poner el proyecto en práctica. A estas secciones sigue otra en las que se destacan las lecciones asimiladas a partir del proyecto. El Apéndice E contiene un resumen de las recomendaciones.

FENACRE

El componente de FENACRE del proyecto MSED experimentó problemas de diseño, los cuales afectaron la capacidad de poner en práctica el proyecto en la forma consignada en el Plan del Proyecto. El análisis institucional que se realizó durante la etapa de diseño del proyecto no fue apropiado, como consecuencia de lo cual las conclusiones acerca de la salud financiera de la organización fueron incorrectas. La falta de solvencia de FENACRE salió a luz durante la auditoría externa realizada en el ejercicio fiscal 1989.

El objeto de apoyar a las cooperativas de ahorro y crédito asociadas con la Asociación de Pequeñas Industrias (ADEPI) era fortalecer a estas asociaciones empresariales a través del acceso al crédito. Al distorsionar los incentivos de la afiliación a la cooperativas de ahorro y crédito se redujo la viabilidad de las mismas (el único objetivo de la afiliación era obtener crédito). Las cooperativas de ahorro y crédito de ADEPI continúan en mora con FENACRE y toda asistencia cesó al comienzo del proyecto.

Como resultado de la crisis financiera de FENACRE, la asistencia técnica externa se concentró a nivel de federación. La asistencia se ha concentrado en dirigir el desmantelamiento del programa de movilización de depósitos ante el público y en organizar viajes para convencer a las cooperativas de ahorro y crédito de los beneficios de la regulación estatal.

Este componente del proyecto debe ser concebido nuevamente para que se convierta en un programa de fortalecimiento institucional en lugar de ser un proyecto para la concesión de préstamos. Sin embargo, la asistencia técnica debe ir orientada hacia las cooperativas de ahorro y crédito y no hacia la Federación. La Federación debe reducirse de tamaño en medida significativa para que pase a ser una simple institución de representación y cabildeo, despojada de sus funciones intermediarias. El proyecto debe tratar de coordinar actividades con la Asistencia Técnica de Alemania para utilizar los recursos con máxima eficacia, a fin de favorecer el sistema de cooperativas de ahorro y crédito.

PRODEM

La transferencia de PRODEM a sus oficinas de BancoSol se desarrolla sin novedades. La conversión por etapas ha permitido que se llegue a un consenso positivo por parte del personal de PRODEM a todos los niveles hacia la formación de un nuevo banco con fines de lucro. La transferencia de gerentes, personal y oficinas no afectará adversamente al proyecto de USAID durante los 15 meses venideros, puesto que la tarea cotidiana de concesión de préstamos es un proceso descentralizado y se cuenta con un sistema probado de procedimientos y controles.

BancoSol necesita concentrarse de inmediato en la elaboración de un plan para movilizar ahorros voluntarios, el cual debe comenzar con un breve y sencillo estudio del mercado a fin de recoger información uniforme sobre los patrones actuales de los ahorristas y clientela en potencia. Esta encuesta deberá realizarse a corto plazo, a fin de que la campaña de promoción del ahorro esté bien encaminada el año próximo antes de que se elimine gradualmente el programa obligatorio de ahorro/balance compensatorio.

ACCION International Asistencia Técnica ha contribuido al desarrollo de la cultura institucional de PRODEM, en la cual el cultivo de la eficacia en el trato interpersonal y la motivación del empleado son fundamentales. Esta asistencia ha contribuido a la capacidad de PRODEM de conceder crédito a un creciente número de personas, al tiempo que mantiene un número prácticamente insignificante de carteras en mora.

El sistema de evaluación y monitoreo del proyecto debe incluir el análisis regular de las rendiciones de cuentas de PRODEM/BancoSol a fin de analizar la salud de la organización. Se recomienda que PRODEM/BancoSol proceda con el diseño y puesta en funcionamiento de un sistema computadorizado para seguir la marcha de ciertos indicadores económico/financieros en el tiempo, con el fin de medir el progreso de las microempresas que reciben préstamos. Gran parte de esta información ya aparece en formularios de solicitud de crédito y puede resultar útil a donantes, inversores y PRODEM/BancoSol, para que puedan seguir el progreso de las instituciones a las cuales prestan su apoyo. El diseño de este sistema ya ha comenzado, con financiación de Catholic Relief Services y una donación paralela de A.I.D./Washington.

FEBOPI

Entre los logros de FEBOPI se cuentan los siguientes: concientizar al gobierno y al público sobre los problemas del sector de la micro y pequeña empresa; convertirse en el vocero reconocido del sector; concebir y poner en práctica un programa de capacitación en materia de conocimientos empresariales básicos a través de sus ocho ADEPI afiliadas; terminar un proyecto de investigación sobre las limitaciones que sufre el sector a causa de las políticas existentes, y participar en un diálogo con el gobierno a fin de aliviarlas; ayudar en la organización de dos ferias nacionales para la

exposición de productos industriales de la micro y la pequeña industria; por último, proporcionar asistencia técnica que contribuya al fortalecimiento institucional de las ADEPI.

Como factor negativo debe mencionarse que los afiliados representan sólo una fracción del plantel potencial, que en fecha reciente el número de afiliados descendió a unas 1.100 pequeñas empresas y que no se han emprendido reformas substanciales de políticas. Además, la organización todavía no ha elaborado servicios que resuelvan las necesidades más apremiantes del sector de la micro y la pequeña industria, a saber: 1) asistencia técnica interna, incluidas evaluaciones técnicas, preparación de planes empresariales y ayuda para la obtención de crédito; y, 2) intervención directa para ayudar a otras compañías integrantes a establecer contacto con clientes en potencia y concretar ventas.¹

Si bien FEBOPI ha progresado, todavía no se la puede considerar una institución "establecida". Para ello deberá crear una lista sólida de servicios que los afiliados actuales y en potencia consideren prácticos para resolver sus necesidades más apremiantes. Esta misión de reorientación se apoya en dos puntos estratégicos, que consisten en ayudar a los miembros a mejorar y vender sus productos.

En este informe se delinearán varias maneras de ampliar o aumentar al máximo los servicios ya existentes. También se recomienda que se analicen cuatro servicios nuevos, a saber: 1) Servicio Consolidado de Producción y Venta, por el cual grupos de 15 a 20 pequeños empresarios formen compañías para obtener contratos a los que no puedan aspirar en forma individual; 2) Programa de Enlaces Nacionales de Abastecimiento, en el cual FEBOPI desempeñe el papel de "intermediario honesto" entre sus miembros y compañías bolivianas más grandes para la creación de relaciones comerciales; 3) un Programa Internacional de Subcontratación, orientado hacia la creación de ventas por parte de micro y pequeñas empresas a ciertos compradores o fabricantes de ultramar; por último, 4) redacción de una Guía para el Comprador y Servicio de Referencia para el Comprador, con el objeto de atraer la atención del comprador nacional y extranjero hacia la micro y la pequeña empresa, proceso en el cual FEBOPI prestaría asistencia práctica en la preparación de muestras, presentación de cotizaciones, etc.

FEBOPI no cuenta con un sistema adecuado de Gestión de la Información (MIS, por sus iniciales en inglés), lo cual puede ser la causa de que con frecuencia sus informes a USAID lleguen incompletos o atrasados. El Equipo Evaluador recomienda que se confeccionen una serie de indicadores de desempeño, la cual podría ser útil para FEBOPI y de la cual sería más fácil extrapolar la información que necesita USAID.

FEBOPI ha preparado un Plan de Autosuficiencia para presentar a USAID, el cual incluye la creación de una organización de promoción de ventas, el establecimiento de un "banco de materia prima", la organización de dos ferias comerciales al año y la introducción de una "tarjeta de crédito" para socios y de una "tarjeta de descuento" para que los socios la utilicen en sus compras de materia prima. Los evaluadores opinan que algunas de estas ideas son dignas de análisis, pero les preocupa la identificación de los recursos humanos que se necesitarán para llevarlas a la práctica y el posible exceso de optimismo acerca de la cantidad y oportunidad de ingresos que puedan generar.

¹ Las necesidades fueron identificadas por informantes durante la visita que el equipo realizó a Bolivia.

Atraer y retener socios es la clave de la supervivencia de toda organización que cuente con afiliados. Para lograrlo, la organización debe ofrecer una lista de servicios que los futuros socios consideren adecuada para la resolución de sus necesidades más apremiantes. Esta es la Primera Tarea que FEBOPI deberá acometer en el futuro. El Equipo de Evaluación recomienda que se confeccione dicha lista de servicios, acompañada de una campaña intensiva para captar nuevos socios.

La financiación de FEBOPI por parte de USAID vence en diciembre de 1992. El informe presenta varias opciones futuras para consideración de USAID.

PRIMERA SECCION

RESULTADOS PRINCIPALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este informe constituye una evaluación interina del Proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MSED, por sus iniciales en inglés), autorizado en 1989 e iniciado en 1989 como parte del programa que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional mantiene en Bolivia. Se prevé que el programa terminará en agosto de 1993.¹ Los objetivos del proyecto consisten en promover el desarrollo económico rápido y sostenido y conseguir una distribución más equitativa de los ingresos en Bolivia. La meta del proyecto es estimular el crecimiento y desarrollo estables a largo plazo del sector de la empresa en pequeña escala en Bolivia.

El proyecto se desenvuelve a través de tres organizaciones bolivianas que lo ponen en práctica: la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACRE), la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) y la Federación Boliviana de Pequeña Industria (FEBOPÍ). ACCION International y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) proporcionan asistencia técnica.

El proyecto MSED se propone fortalecer estas tres organizaciones y aumentar su capacidad de prestar servicios a sus afiliados y clientes en materia de capacitación, asistencia técnica y crédito. En la primera sección de este informe se evalúa el efecto de las actividades del proyecto sobre cada una de las tres organizaciones que lo ponen en práctica. En la Segunda Sección se analizan las lecciones surgidas del proyecto.

FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (FENACRE)

La participación activa del sistema de cooperativas de crédito es fundamental para todo proyecto orientado a ampliar el alcance de los servicios financieros a las poblaciones urbanas y en particular a las rurales de Bolivia. La inestabilidad económica que caracterizó a la primera mitad de la década pasada, seguida del programa de estabilización y el ajuste estructural de la economía (amén de los efectos de la hiperinflación, el cierre de la banca estatal y la estricta regulación del sistema bancario) han llevado a una grave retracción del alcance del sistema financiero en Bolivia. Extensos sectores de la población han visto su acceso a fuentes estables y permanentes de servicios financieros drásticamente reducido. El componente más amplio del proyecto MSED se canalizó hacia el sistema de las cooperativas de crédito, en reconocimiento del potencial de dicho sistema para ayudar al pequeño y al microempresario.

En Bolivia las cooperativas de crédito vienen prestando servicios principalmente a los sectores de mediano y bajo ingreso desde los años 60. Las cooperativas de crédito son instituciones financieras de servicios múltiples, las cuales financian desde préstamos al consumidor y préstamos financieros e industriales, hasta préstamos para la construcción de vivienda y producción agrícola. Sin embargo, la experiencia de las cooperativas de crédito que cuentan con programas con subsidio externo y programas de préstamos orientados a grupos especiales e la población es en extremo

¹ El componente de FEBOPÍ terminará en diciembre de 1992.

deficiente. Asimismo, la experiencia reciente en países latinoamericanos (Colombia, República Dominicana, Honduras, Costa Rica y Bolivia) demuestra que el desarrollo racional del sistema de cooperativas de crédito sólo puede lograrse basado en una movilización de los depósitos nacionales.

Diseño del componente FENACRE del proyecto

El diseño de este componente del proyecto MSED padece de fallas graves que socavan la capacidad de implementación propuesta en el Plan del Proyecto. Los problemas de diseño más graves tienen que ver con 1) el análisis institucional de la organización; 2) el énfasis indebido que se ha colocado sobre las limitaciones de liquidez como principal problema de las cooperativas de crédito, y, 3) el grado hasta el cual se ha hecho hincapié en la formación de nuevas cooperativas de crédito relacionadas con las diversas sucursales de la Asociación Nacional de Pequeñas Industrias (ADEPI).

El análisis institucional de FENACRE que sirvió de base para la elaboración del Plan del Proyecto está contenido en el documento titulado "Proposed Design USAID/Bolivia Small Scale Enterprise Project", preparado por Development Alternatives, Inc. en 1988. En dicho documento se declara que "FENACRE ha logrado canalizar fondos de desarrollo" y además que "es una institución solvente con un sistema efectivo de contabilidad y administración financiera..." Según dicho análisis, las cuentas en mora de la cartera de préstamos con financiación externa apenas llegaban al 4 por ciento, mientras que las moras en su cartera financiada con recursos movilizados entre el público alcanzaban el 22 por ciento. Se consideró que las tasas financieras de FENACRE eran "razonablemente fuertes", aunque en el trabajo se señala que la razón entre la reserva y las deudas incobrables era demasiado baja. El documento llega a la conclusión de que "FENACRE tiene capacidad para canalizar fondos de desarrollo en forma eficiente y efectiva".²

De hecho, cuando se realizó este análisis la Federación pasaba por graves dificultades financieras, lo cual se pondría en evidencia menos de un año más tarde en forma bastante dramática. Las cifras sobre las moras que aparecían en la sección de recursos con financiación externa eran ficticias. El balance de 1987 que aparece en el informe indica que el 83 por ciento de la cartera de préstamos consistía en "Préstamos refinanciados". Dado que los procedimientos financieros funcionan sobre una base acumulativa, al continuar refinanciando sus deudas incobrables FENACRE demostraba un número reducido de moras, e ingresos en concepto de intereses por préstamos completamente imposibles de cobrar. Experiencias anteriores con programas paternalistas de crédito agrícola altamente subsidiados, como por ejemplo los financiados por PL-480 en FENACRE podían llevar al observador a pensar que la cifra del 4 por ciento en mora era completamente alejada de la realidad. Un análisis más detallado de la situación un año más tarde realizado por auditores externos demostró que esta cifra era puramente ficticia.

² Cabe destacar que el período 1985-1988 eliminó prácticamente todas las instituciones financieras de Bolivia. Durante ese período el cambio del peso boliviano pasó de 6.000 por dólar a 1.500.000 por dólar. El ahorro desapareció. Las transacciones financieras pasaron a tener lugar en las esquinas de la calle pública y el sector financiero formal dejó de existir. El sistema de cooperativas de crédito decayó de más de 300 instituciones a unas 30. Si bien los diseñadores del proyecto y USAID sabían que éstas eran instituciones muy débiles, es notable que tan siquiera alguna de ellas (y la federación) sobrevivieran sin ayuda ni subsidios externos. El sistema de ahorro y préstamo, por ejemplo, fue rescatado por un programa de donación/préstamo de USAID que reconstruyó la cartera de préstamos y subsidió los gastos operativos. Las cooperativas de crédito no recibieron tal asistencia.

Los requisitos de servir a sectores determinados y la índole paternalista de los principales programas de crédito externo a que FENACRE se veía sujeta en aquel momento socavaron sus funciones de evaluación y asunción de riesgos como intermediario financiero. Un índice inaceptablemente elevado de moras en un programa de este tipo no es de sorprender. No obstante, lo que más preocupa es que FENACRE informó sobre una tasa de moras del 22 por ciento en su cartera financiada con ahorros movilizados entre el público, a saber el Programa Movilización de Ahorros (PMA), para el cual no existían requisitos externos de servir a grupos determinados. Este descubrimiento habría arrojado graves dudas sobre la capacidad de FENACRE como intermediario financiero.

Según un estudio realizado un año más tarde por PADCO/INC. para la Superintendencia de Bancos, los problemas principales que afectaban a las cooperativas de crédito eran problemas de rentabilidad que provenían de balances cargados de activos improductivos (activos fijos, servicios escolares y de salud, etc.). Como resultado de la experiencia hiperinflacionaria, muchas cooperativas de crédito protegían los ahorros de sus afiliados mediante la inversión en activos fijos. Si bien no cabe duda de que esta estrategia era la correcta a medida que la intermediación financiera se iba poniendo cada vez más imposible en circunstancias macroeconómicas desfavorables, con el retorno a la estabilidad de precios las cooperativas deberían haber reorientado sus activos una vez más hacia la intermediación financiera.

El estudio realizado por PADCO/INC. demuestra la facilidad con que el sistema de cooperativas de crédito pudo movilizar ahorros nacionales. A diferencia de PRODEM, las cooperativas de ahorro y crédito pueden movilizar sus propios recursos mediante la movilización de depósitos. Algunas de las cooperativas de ahorro y crédito más dinámicas comenzaron a movilizar ahorros entre el público a tasas competitivas de interés en respuesta a la entrada de FENACRE en este mercado en 1986. Sin embargo, este estudio destaca graves deficiencias en la administración de estos fondos, con lo cual se pusieron en peligro los recursos de los depositantes. Se hizo hincapié en la necesidad de transferir tecnología bancaria general al sistema.

Para que las cooperativas de ahorro y crédito recuperen su capacidad de actuar como intermediarios financieros dinámicos y rentables se requiere asistencia técnica en lugar de crédito externo. La capacidad de las cooperativas de llevar adelante con efectividad su función de intermediario financiero depende de su capacidad técnica. Uno de los resultados más importantes que debía obtener el proyecto era mejorar la calidad de los servicios de asistencia técnica de FENACRE a las cooperativas de ahorro y crédito que la integraban. No se realizó ningún análisis de la manera en que el proyecto iba a lograr su cometido. Al mismo tiempo que se desarrollaba el proyecto MSED, la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) financiaba y llevaba a cabo otro proyecto de asistencia técnica.

El diseño del proyecto se concentraba principalmente en la formación y fortalecimiento de cinco cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a ADEPI distribuidas en diferentes partes del país. Uno de los principales motivos de este diseño fue aumentar el número de afiliados de ADEPI (atraídos por el acceso al crédito) y proporcionar una nueva fuente de ingreso para estas organizaciones. La principal deficiencia de este diseño radicaba en los incentivos para participar en dichas instituciones. El único incentivo para los miembros era obtener acceso a los recursos de USAID. Más aun, los fondos de crédito le llegaban a la cooperativa de crédito en forma de donación, distorsionando aun más los incentivos de las intermediarias. Con la expansión en general del número de cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia (las cifras oscilan entre 130 y 310), especialmente en las ciudades grandes, no parecía lógico crear todavía más instituciones de ese tipo.

Objetivos y resultados

Objetivos

A fin de que se logaran los objetivos del proyecto, FENACRE debía alcanzar los siguientes resultados según el componente de desarrollo institucional del proyecto:

- 2.000 pequeñas y microempresas establecerían relaciones regulares (no en forma de subsidio ni concesión) de ahorro y préstamo con el sistema nacional de cooperativas de ahorro y crédito;
- Se crearía una base permanente de capital de por lo menos US\$5.4 millones (en el sistema de cooperativas de ahorro y crédito) para préstamos a empresas en pequeña escala;
- Los servicios de FENACRE se ampliarían en alcance y calidad, lo cual implicaba: un fondo de préstamos especialmente administrado para pequeñas empresas; personal capacitado; procedimientos operativos bien establecidos; asistencia técnica efectiva a cooperativas de ahorro y crédito afiliadas en materia de contabilidad, servicio de la deuda, análisis de planes financieros, análisis financiero y control de cobranzas y moras; sistemas de contabilidad eficiente, de control de moras y de información estadística; además, un sistema computadorizado para el manejo de los sistemas de contabilidad y estadísticas, y por último,
- Cinco cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a ADEPI contarían con personal pagado y capacitado, además de sistemas funcionales de contabilidad, control de moras, cobranzas, informes estadísticos y otros sistemas operativos.

Resultados hasta la fecha

No se evidencia progreso hacia la consecución de los resultados consignados en el Plan del Proyecto del componente de FENACRE. Dada la dudosa situación financiera de la Federación y del sistema de cooperativas de ahorro y crédito en general, la Misión ha postpuesto el desembolso de estos fondos. La asistencia técnica proporcionada por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) se ha reorientado hacia otras actividades, sobre las que se informa más adelante.

La Federación ha impuesto las políticas y procedimientos necesarios para canalizar recursos con eficacia hacia sus cooperativas de ahorro y crédito, conforme al programa de prestatarios de pequeñas y microempresas. Ha establecido un sistema de pre-calificación de las cooperativas participantes, y ha instituido los procedimientos necesarios para administrar dichos préstamos. El préstamo máximo (US\$10.000) es lo suficientemente alto como para que las cooperativas de ahorro y crédito tengan suficiente flexibilidad en el programa. Las tasas de interés que la Federación cobra a las cooperativas se determinan por negociación.

Las tasas de interés en el sistema de cooperativas de ahorro y crédito tienden a ser un poco más altas que en los bancos comerciales. Se puede justificar cierta divergencia en los préstamos de las cooperativas debido a que están integradas por una clientela que presenta mayores riesgos. Asimismo, en los depósitos se necesita una prima por riesgo. La competencia obligará a las

cooperativas más grandes que cuentan con una mayor presencia en el mercado a mantenerse cerca de las tasas prevaeciente en el mercado. Las cooperativas marginales tenderán a variar más ya que sus miembros tienen menos opciones a pedir prestado en los bancos comerciales y puesto que, debido a su imag'n deficiente, el dinero "calentito" disponible para depósitos no se verá atraído a pesar de las tasas mñ/s altas. La Federación no ofrece ninguna guía a las cooperativas en materia de política de precios. La teoría de fijación de precios es un aspecto en el cual las cooperativas necesitan ayuda desesperadamente.

Fortalecimiento Institucional

La Federación se encuentra en situación financiera dudosa a causa de incumplimientos y pérdidas operacionales que ocurrieron en los programas de crédito agrícola (PL-480). Además, con los años ha diversificado sus inversiones hacia actividades improductivas (granja, panadería, fábrica de chorizos y taller de imprenta). Estas actividades improductivas no sólo inmovilizan la base de activos de la Federación y producen pérdidas operativas, sino que, en el caso de la fábrica de chorizos, crean responsabilidad contingente como garante de préstamos bancarios. Si bien se ha tomado la decisión de deshacerse de estas actividades, parece existir cierta renuencia a ello pues su venta generará una pérdida de capital. La Federación debe reestructurar su balance y deshacerse de sus activos improductivos a fin de recuperar su rentabilidad. Pese a esta necesidad, en fecha reciente la Federación recibió un desembolso de US\$450.000 de una línea aprobada de crédito de US\$1.300.000 de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) para utilizar como capital de trabajo, dinero que se está invirtiendo en la construcción de un edificio en Santa Cruz.

A comienzos de 1990 la insolvencia de la federación se puso en evidencia durante una auditoría externa. A FENACRE se le presentó la perspectiva de la insolvencia financiera como resultado de grandes cancelaciones en libros sobre su cartera en mora (principalmente PL-480), tal como recomendaran los auditores externos. Tanto el coordinador de WOCCU como el asesor a largo plazo de COLAC ayudaron a la Federación en sus conversaciones con USAID y PL-480 a trasladar sus pasivos fuera del estado de cuenta, evitando con ello la insolvencia inmediata.

Las pérdidas operativas, por otro lado, crearon una crisis política en la Federación, y para resolverlas se instituyeron reducciones de personal. Durante los años 90 el proyecto financió una serie de seminarios estratégicos de planificación a fin de ayudar al sistema de cooperativas de ahorro y crédito a re-definir la función de la Federación. Como era de prever, las cooperativas votaron por dismantelar las actividades de movilización dentro de la Federación (PMA). Se propuso la idea de formar una sociedad de control, la cual ofrecería diferentes servicios en centros independientes con fines de lucro, a saber: asistencia técnica, UNDESCOOP o Unidad de Desarrollo Cooperativo; auditoría, AUDICOOP; una operación de intermediación financiera dentro de la Federación y otros servicios.

A esta altura la Superintendencia de Bancos no estaba dispuesta a permitir que la función de auditoría siguiera bajo el control de FENACRE debido a su falta de independencia, y, con la ayuda de DGRV se formó AUDICOOP como organización independiente. Hasta la fecha la unidad de asistencia técnica no se ha independizado como fundación separada, pero el proyecto de Alemania está cubriendo sus costos. El asesor técnico de COLAC ha sido asignado a trabajar exclusivamente en el dismantelamiento de los servicios de intermediación financiera dentro de la Federación (PMA) y en la actualidad el proyecto paga los sueldos de los 12 empleados de esta unidad.

El acuerdo por el cual se separó el pasivo PL-480 del balance fue importante para evitar la desaparición inmediata de la Federación. No obstante, su viabilidad permanece en tela de juicio. El plan estratégico que resultó de los seminarios regionales es un documento general que no contiene ningún pronóstico ni estrategia convincente acerca de la manera en que se logrará la viabilidad. La base de la cooperativa de crédito es muy débil, y la estructura de contribuciones de cuotas para sustentar a FENACRE es inoperante. UNDES COOP es un "centro con fines de lucro" que debe recibir aportes externos. La intermediación financiera con el público fue una estrategia inteligente para superar la falta de viabilidad y la debilidad intrínseca de la base de cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, cuando se realice la evaluación final, lo probable es que FENACRE haya perdido importantes sumas de dinero por su falta de experiencia en la intermediación financiera.

FENACRE continúa movilizándolo depósitos a plazo entre el público. La justificación inmediata para ello, según su estrategia escrita, era acumular liquidez para poder devolver el dinero de los dueños de cuentas de ahorro. Si el problema de flujo de dinero en efectivo se debe principalmente a las moras en la cartera de préstamos, sólo se conseguirá postergar lo inevitable. Si las operaciones de FENACRE siguen causando pérdidas (a pesar de que el proyecto pague parte de los costos operativos de la Federación), entonces el flujo positivo de fondos generado por esta movilización de depósitos está financiando los costos operativos.

Al parecer la estrategia consiste en que FENACRE continúe movilizándolo depósitos a plazo por parte del público a fin de realizar préstamos a sus cooperativas de ahorro y crédito. Estos fondos complementarían los depósitos que las cooperativas de ahorro y crédito realicen en la Federación. El problema con esta teoría es que FENACRE tendrá que pagar tarifas más altas que las de mercado a fin de movilizar depósitos en el público. Una vez que agregue los costos marginales sus precios serán inaccesibles en el mercado, ya que las cooperativas de ahorro y crédito pueden movilizar estos fondos por sí mismas. Las cooperativas que no pueden movilizar sus propios recursos pero están dispuestas a pedir los fondos en préstamo probablemente no constituyen riesgos muy favorables.

La asistencia técnica externa fue efectiva para ayudar a FENACRE a eliminar los fondos PL-480 de su balance. No obstante, con esto no se resuelve el problema estratégico más básico de su futura viabilidad. Todo el mundo cuenta con la donación de US\$5 millones para resolver los problemas de la Federación, lo cual ciertamente reforzaría el balance. La viabilidad futura de la Federación parece basarse en la intermediación de las reservas líquidas de la cooperativa de crédito, junto con la movilización de depósitos del público. Dados los antecedentes de la Federación con el PMA y los conflictos de intereses que se crean cuando se combina el control político con la intermediación, el Equipo de Evaluación duda en proponer dicho arreglo.

WOCCU-COLAC/Asistencia técnica

Al comienzo del proyecto el Coordinador de WOCCU ofreció seminarios de capacitación a las cooperativas de ahorro y crédito sobre el tema de préstamos a pequeñas y microempresas. Sin embargo, no hay ningún obstáculo para que las cooperativas de ahorro y crédito presten sus servicios a la microempresa, y de hecho vienen haciéndolo en forma regular, si bien no con exclusividad. Entre las cooperativas que han decidido competir en busca de ahorros en el mercado, el problema principal no es la falta de fondos prestables, sino de asistencia técnica y capacitación que les permita mejorar su administración financiera y cumplir los requisitos de la Superintendencia de Bancos. Además, las cooperativas de ahorro y crédito necesitan ayuda para establecer sistemas de administración más efectiva de sus riesgos.

Durante 1991/92 la asistencia técnica prestada por WOCCU se ha concentrado casi exclusivamente en convencer a las cooperativas que funcionan en el sistema de que la supervisión externa y la inspección son importantes. El proyecto ha financiado viajes a otros países latinoamericanos y a los Estados Unidos para que los participantes vean lo que se hace en otros países. Además, el proyecto va a financiar otra rueda de seminarios regionales en la que se tratará la necesidad de supervisión externa y se hablará de temas relacionados con la movilización de ahorros.

Aparte de ayudar a descontar en libros la cartera en mora, la asistencia técnica externa se ha concentrado en dos aspectos: desmantelar el PMA y elaborar una supervisión prudente del sistema de cooperativas de ahorro y crédito. La ayuda ha sido efectiva y útil en los dos aspectos. Si bien uno de los resultados más importantes que se esperaba era el fortalecimiento institucional, mediante asistencia técnica altamente especializada, de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas, dicho resultado no se ha materializado. Esto se debe en parte a que la crisis financiera de la Federación ha distraído la atención del proyecto, pero también a que el tema de las funciones de coordinación y asistencia técnica a las cooperativas de ahorro y crédito con el grupo DGRV no se trató en los documentos de diseño preliminar del proyecto ni en el Plan del Proyecto propiamente dicho. Aparte de los seminarios regionales ya mencionados, el proyecto no tiene ninguna presencia directa a nivel de cooperativas de ahorro y crédito.

El proyecto de asistencia técnica prestado por Alemania parece estar satisfaciendo algunas necesidades agudas en materia de gestión de la información (por la cual las cooperativas de ahorro y crédito están dispuestas a pagar). Sin embargo, el componente de capacitación de UNDESCOOP es altamente académico y su efectividad no se ha hecho muy notoria a nivel práctico. El programa de capacitación necesita un método más práctico orientado a resolver los problemas específicos que enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito. A esta altura parece haber escasas oportunidades de cooperación entre DGRV y WOCCU.

Servicios de FENACRE

El proyecto no ha tenido ningún efecto positivo sobre los servicios de FENACRE, especialmente sus servicios de asistencia técnica a las cooperativas de ahorro y crédito. La asistencia técnica de Alemania a la Federación está financiando por lo menos el 75 por ciento de UNDESCOOP, la cual presta asistencia técnica a las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas.

Crédito a la pequeña empresa

Antes de que se pusiera en práctica el proyecto, previendo que obtendría recursos de crédito, FENACRE prestó US\$210.000 a seis cooperativas de ahorro y crédito de ADEPI utilizando recursos PL-480. Los resultados han sido desastrosos, ya que hasta el día de hoy las seis cooperativas permanecen en deuda con FENACRE. Desde entonces no se ha llevado a cabo ninguna otra actividad tendiente al desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito.

ADEPI Cooperativas de ahorro y crédito	Préstamo original desembolsado	Balance en mora
Cochabamba	50.000	17.019
Tarija	39.000	14.887
Oruro	30.000	2.000
Potosí	19.000	3.896
La Paz	50.000	8.085
Sucre	22.000	9.924
Total:	210.000	55.811

USAID ha desembolsado a FENACRE solamente US\$100.000 de los 5,4 millones destinados a crédito para la pequeña empresa a través del sistema de cooperativas de ahorro y crédito. Estos fondos han financiado 23 créditos a dos cooperativas participantes (US\$60.000 a Catedral, Ltda. en Tarija y US\$40.000 a San José Obrero, Ltda. en Santa Cruz).

No se han establecido indicadores de efecto porque el componente de crédito del proyecto no se ha puesto en funcionamiento. Los indicadores de efecto no deben concentrarse en la pequeña ni en la microempresa, sino en el fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

Conclusiones y recomendaciones

El principal motivo por el cual este componente no ha logrado progresar en medida apreciable hacia los resultados previstos es que hubo deficiencias en el diseño, la principal de las cuales tiene que ver con el análisis institucional llevado a cabo por la institución que lo puso en práctica, FENACRE. Contrariamente a lo que se afirma en el documento que describe los antecedentes, FENACRE era un castillo de naipes que se derrumbó una vez que se levantó el velo de la "refinanciación" de su cartera en mora durante una auditoría externa. Por este motivo, USAID se vio forzada a demorar el desembolso de fondos de crédito y el equipo del proyecto se concentró en fortalecer a FENACRE como institución.

Tampoco tenía mucho sentido hacer hincapié en apoyar la creación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito asociadas con ADEPI regionales en un mercado ya lleno de un número insostenible de instituciones. El objetivo principal de apoyar estas cooperativas de ahorro y crédito no era fortalecer la intermediación financiera propiamente dicha sino fortalecer las ADEPI. Esto introdujo graves distorsiones en los incentivos para que los miembros participaran, socavando desde el principio su viabilidad como intermediarios financieros.

La estructura de las cooperativas de ahorro y crédito es apropiada para servir las necesidades financieras (crédito y depósito) de la pequeña y la microempresa. No obstante, las cooperativas

podrían beneficiarse con la asistencia técnica especializada en manejo de asuntos bancarios que les ayude a conseguir mayor eficacia en sus sistemas de administración de la cartera y evaluación de créditos.

Recomendaciones

1. La asistencia técnica externa debe colaborar con las cooperativas de crédito para formular un plan estratégico para FENACRE. La intermediación financiera debe separarse de la estructura política. El plan financiero debe demostrar la viabilidad de una Federación de menor tamaño sustentada por la venta de servicios (que no sean el de intermediación financiera) y contribuciones directas al presupuesto (cuotas) por parte de las cooperativas de ahorro y crédito. Con ello se garantizará el control democrático y se evitarán los conflictos de interés implícitos en la intermediación financiera.

2. La donación de fondos para "recapitalizar" a FENACRE deberá ser un recurso aplicable únicamente a reducir drásticamente la organización y evitar un colapso financiero que podría afectar adversamente a las cooperativas de ahorro y crédito. Se supone que FENACRE es una organización de servicio. Su existencia futura debería depender de su capacidad para prestar a sus afiliados los servicios requeridos de costo recobable. FENACRE debe desembarazarse de toda otra actividad colateral.

3. WOCCU debe elaborar planes detallados para coordinar con DGRV la prestación, a través de UNDESCOOP, de servicios técnicos y capacitación a las cooperativas afiliadas. El énfasis principal de la asistencia técnica debe concentrarse en el fortalecimiento de la intermediación financiera de las afiliadas, no en la recapitalización de FENACRE.

4. La asistencia técnica externa debe concentrarse en ayudar a las cooperativas de ahorro y crédito a cumplir los requisitos de la Superintendencia de Bancos. En Bolivia no se debe establecer una estructura nueva ni paralela de supervisión, como por ejemplo NCUA.

5. Se debe establecer una Institución Central de Liquidez en dos etapas. En la primera etapa debe servir únicamente como centro de "información", proporcionando información financiera especializada sobre las cooperativas de ahorro y crédito en pro de los préstamos entre cooperativas (servicio por el cual debe cobrar comisión). En la segunda etapa se debe incorporar la gestión de activos y pasivos, y su administrador debe ser independiente de la estructura política que gobierna la Federación.

6. Se deben instituir indicadores de efecto que midan la viabilidad financiera del sistema de cooperativas de ahorro y crédito. Con el fortalecimiento del sistema mejora el acceso a los servicios financieros por parte del pequeño y microempresario. Se deben incorporar indicadores que lleven la cuenta del número de afiliados, préstamos (volumen y número), liquidez, rentabilidad, lo apropiado del capital y el crecimiento.

7. Se debe prohibir toda movilización de depósitos del público (no afiliado) por parte de las cooperativas de ahorro y crédito. Asimismo, se debe prohibir que la Institución Centralizadora de Liquidez capte depósitos de personas o de instituciones que no sean cooperativas de ahorro y crédito.

FUNDACION BOLIVIANA PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA (PRODEM)

La misión de USAID en La Paz planteó preguntas específicas al Equipo de Evaluación acerca de PRODEM. A continuación se consignan las respuestas a dichas preguntas.

Transferencias de préstamos a BancoSol

Describe y evalúe la estrategia de transferir a BancoSol actividades de concesión de préstamos

BancoSol se estableció legalmente con el reconocimiento de la Superintendencia de Bancos el 1 de febrero de 1992. En esa época comenzó la transferencia de la cartera de PRODEM a BancoSol. La estrategia consiste en transferir la cartera de cada una de las oficinas regionales de PRODEM durante un período de unos 15 meses, conforme al siguiente calendario propuesto:

Oficina	Fecha de apertura	Conversión
La Paz	1987	Febrero de 1992
El Alto	1988	Junio de 1992
Santa Cruz	1990	Septiembre de 1992
Cochabamba	1991	Abril de 1993

Una ventaja de la transferencia por etapas como la que se describe arriba consiste en que permite la capacitación adecuada del personal de cada oficina. La conversión de PRODEM a BancoSol requiere la instalación de un nuevo sistema y procedimientos contables conforme a los requisitos de la Superintendencia de Bancos; la conversión en etapas permite que cada oficina verifique los sistemas antes de ponerlos en práctica. El plan de conversión propiamente dicho para cada oficina consiste en una serie de pasos que incluyen un seminario sobre la transición, cursos especializados sobre procedimientos bancarios destinados al personal de cada departamento, y la introducción, un mes antes de la conversión, del software de contabilidad de BancoSol para su utilización simultáneamente con el de PRODEM.

El primer paso es un seminario sobre la transición para todo el personal de cada oficina, unos cinco o seis meses antes de que se produzca la conversión. El objetivo del seminario es crear un consenso entre los empleados de PRODEM para su conversión a un banco. Varios de los empleados originales de PRODEM tenían antecedentes académicos en campos como la sociología y la antropología, no en administración de empresas, y habían preferido trabajar en una organización no gubernamental (ONG) que tuviera como objetivo ayudar al sector microempresarial. Entre los empleados se observaron actitudes que iban desde la incertidumbre hasta la hostilidad ante la idea de convertirse en empleados de un banco comercial, por lo cual el desafío ha consistido en explicar la decisión y conseguir la misma lealtad hacia el BancoSol que los empleados sienten hacia PRODEM.

Un facilitador que no pertenece a PRODEM dicta el seminario, al que es corriente que asista personal jerárquico de PRODEM y de BancoSol para responder preguntas que puedan surgir. El seminario comienza con un diagnóstico escrito de PRODEM en el cual a los empleados se les pide que definan lo que es una organización no gubernamental y señalen sus aspectos positivos y

negativos. El debate avanza hacia lo que significará pasar a ser banco. El debate no sólo toca el aspecto de la rentabilidad, sino también temas prácticos como cambios en el horario exigidos por la Superintendencia de Bancos. Muchos de los asesores han expresado su temor de que, en un banco, el personal puede tomarse tan a pecho el aspecto de la rentabilidad que tal vez se olvide del servicio al cliente y se pierda "la mística". No obstante, la mayoría ha llegado a la conclusión de que la principal deficiencia de PRODEM ha sido la falta de capital, lo cual le ha impedido prestar su servicio al sector microempresario. La mayoría tiene conciencia de que la formación de BancoSol aumentará su capital y permitirá la creación de más productos crediticios, como préstamos sobre activos fijos.

Dos o tres meses antes de la conversión, el personal de ciertos departamentos comienza a tomar cursos especializados en procedimientos bancarios. Los cursos están destinados especialmente a auditores, personal en el departamento de contabilidad y cajeros. Por lo general, instructores contratados por la Superintendencia dictan cursos como contabilidad en una institución financiera en forma intensiva durante cuatro o cinco días. Los cursos hacen hincapié en las diferencias de contabilidad entre un banco, en el cual los libros se cierran a diario, y una ONG, que tiene menos restricciones. Los cursos para cajeros se concentran en las relaciones humanas.

Por último, un mes antes de la conversión se introduce el software de BancoSol. Durante este mes de prueba el nuevo sistema se utiliza junto con el de PRODEM para poder detectar y corregir cualquier posible error antes de que el nuevo sistema se ponga en práctica.

¿Es la estrategia seleccionada la más apropiada?

Una hipótesis principal sobre la que se basa el principio de la transferencia en etapas consiste en que es mucho más fácil llevar a cabo un proceso complicado de conversión con todas las etapas que se han descrito para grupos más pequeños con números más reducidos de personas, que si se convirtieran todas las oficinas al mismo tiempo. Por ejemplo, los seminarios de transición se pueden organizar para pocas personas y es más fácil lograr su lealtad hacia una nueva organización. Tal vez más importante sea el hecho de que es posible poner a prueba el software con un número menor de transacciones, por lo cual los errores se pueden corregir en etapas tempranas de la conversión. Además, debido a que las oficinas de PRODEM se encuentran diseminadas por todo el país, la conversión en etapas facilita el trámite para la administración, la cual puede concentrarse en una región a la vez.

Otro motivo para la conversión en etapas tiene que ver con reglamentos de la Superintendencia, la cual por lo general prohíbe a un banco que abra más de una sucursal por año. En el caso de BancoSol, la Superintendencia se mostró más flexible y permitió la conversión de las oficinas de El Alto, Santa Cruz y La Paz en el lapso de doce meses. Sin embargo, la Superintendencia no vio con agrado la conversión simultánea de cuatro oficinas.

Según el plan original, la conversión de Santa Cruz debía realizarse antes que la de El Alto, pero se invirtió el orden. La razón principal fue el efecto financiero. Debido a que la cartera de préstamos de El Alto es casi el doble de la de Santa Cruz (B\$5,6 millones frente a B\$2.9), se decidió que convertir primero a El Alto generaría más ingresos en los estados de cuenta.

¿La transferencia temprana del Director Ejecutivo y del Gerente General de la Oficina de La Paz crearán un vacío en PRODEM que pueda afectar el proyecto de USAID?

El 1 de febrero de 1992, tanto el Director Ejecutivo de PRODEM como el Gerente General de La Paz pasaron a integrar el personal de BancoSol. PRODEM se quedó con dos oficinas administrativas en La Paz: Operaciones y Finanzas e Investigación y Desarrollo. Muchas de las funciones administrativas que había desempeñado el Gerente de la Oficina de La Paz fueron transferidas al Gerente de Operaciones y Finanzas. El Director Ejecutivo de BancoSol cumple al mismo tiempo la función de Director Ejecutivo de PRODEM. El Gerente de Operaciones y Finanzas de PRODEM se ha hecho cargo de la función de Gerente de la oficina de La Paz.

Para determinar si en PRODEM se había creado un vacío gerencial que pudiera afectar el proyecto de USAID, esta evaluación estudió la manera en que se desarrollaban las actividades en dos oficinas de préstamos de PRODEM, a saber, El Alto y Santa Cruz. Los asesores de campo son claves en las operaciones de préstamos de PRODEM. Un comité selecciona cuidadosamente a los asesores, basándose en su educación, experiencia, capacidad de relaciones humanas, edad, conocimientos lingüísticos y madurez. Para cada puesto disponible se presentan unas 20 solicitudes, y el elegido recibe amplia capacitación. Por lo general los asesores visitan a sus clientes dos veces durante el ciclo del préstamo. Las moras se identifican dentro de los dos días de la falta de pago, y por lo general el cliente recibe la visita del asesor al día siguiente.

PRODEM tiene un sistema bien establecido de controles que permite a la organización realizar numerosos préstamos al tiempo que mantiene la calidad de la cartera. Los clientes en perspectiva forman grupos solidarios de cuatro o cinco personas y el grupo solicita un préstamo al asesor, quien a su vez eleva su recomendación al comité de créditos. Este comité está formado por todos los asesores de campo de una oficina regional específica, quienes votan sobre los términos (cantidad y plazo de devolución) del préstamo. Otros empleados de PRODEM pueden tener voz pero no voto en el comité. El asesor de campo extiende el cheque (firmado por el Asesor Residente) y la libreta de cupones de pago. De ahí en adelante el asesor de campo se hace enteramente responsable por la devolución del préstamo. Este sistema descentralizado para la aprobación y desembolso de préstamos significa que aun cuando la institución se encuentre en medio de una reorganización fundamental como es una conversión, las oficinas regionales pueden funcionar normalmente.

La gerencia de PRODEM está bien capacitada, es dedicada y muestra buenos conocimientos de las relaciones interpersonales. Los gerentes regionales administran sus oficinas sin supervisión directa (sistema conocido como autogerencia). Además, existe cohesión entre las gerencias de PRODEM y BancoSol. Por ejemplo, en 1991 cinco gerentes de PRODEM visitaron el Banco Grameen en Bangladesh y el BRI en Indonesia. El grupo incluía a los gerentes de las oficinas de El Alto y Santa Cruz. La gerencia de BancoSol continúa siendo accesible a la Gerencia de PRODEM. La prueba de que las oficinas de El Alto y Santa Cruz siguen funcionando con eficacia radica en las tasas de mora de marzo de 1992, con el 0,66 y el 0,57 por ciento respectivamente.

Conclusiones

- La estrategia seleccionada para la conversión parece no sólo haber sido apropiada, sino la más lógica y factible, dados los reglamentos de la Superintendencia de Bancos, la dispersión geográfica de las oficinas de PRODEM y la complejidad de poner en funcionamiento un nuevo software contable y capacitar a numerosos empleados en nuevos procedimientos.

- La conversión por etapas ha permitido el desarrollo de un consenso positivo en todos los niveles del personal de PRODEM para la formación de una nueva institución con fines de lucro.
- La transferencia de gerentes, personal y oficinas de PRODEM a BancoSol no afectará adversamente al proyecto de USAID en los próximos quince meses, puesto que se encuentra en funcionamiento un sistema descentralizado y comprobado de procedimientos y controles.
- La gerencia de BancoSol y de PRODEM funcionan como un equipo unido, y el equipo de evaluación observó que el acceso a los gerentes es fácil, tanto entre sí como para el personal.

Estrategia de movilización de ahorros empleada por BancoSol

La gerencia de BancoSol reconoce que la captación de ahorros es parte integral de su plan financiero y una fuente importante de fondos para su programa crediticio. El objetivo que se ha propuesto la gerencia es lograr que el banco capte el equivalente de US\$3,5 millones (B\$13,6 millones) en ahorros para fines de 1992. En la actualidad se prevé que dichos fondos provendrán de ahorros voluntarios en pequeñas cuentas con libreta (equivalentes a US\$159,000), de balances compensatorio de ahorros acumulados por el programa de préstamos de PRODEM que se prevé transferir a BancoSol (equivalentes a US\$1.851.000 en pesos bolivianos), y de grandes depósitos a plazo por directores y otros relacionados con el banco (US\$1.587.00).

Ahorros como porcentaje de la cartera de préstamos (en pesos bolivianos)

Año	Ahorros	Cartera de préstamos	Cartera/Ahorros
1988	183,986	1,017,684	.18
1989	9,634,629	2,778,995	.23
1990	1,880,545	8,307,670	.23
1991	4.098.050	17,061,042	.24
1992 proy.	13.600.000	34,384,000	.39
1993 proy.	27.553.000	47,331,000	.58

En la actualidad BancoSol paga un interés simple del 20,04 por ciento en pesos bolivianos a las cuentas con libreta, comparado con un promedio del 20,87 por ciento de los bancos comerciales (equivalente a un 8 por ciento en US\$ para las cuentas con libreta). Para los depósitos a plazo, el banco prevé pagar una tasa del 0,5 o 1 por ciento más elevada que el promedio comercial publicado que en la actualidad es del 11,5 por ciento (en US\$). En Bolivia las cuentas con libreta tienden a ser una fuente más estable de fondos a largo plazo que las cuentas a plazo (por lo general 1-3 meses), porque con frecuencia los depositantes retiran su dinero al finalizar el plazo.

PRODEM tiene un programa de ahorro obligatorio para clientes de préstamos que BancoSol espera poder eliminar gradualmente para febrero de 1993. Según el Plan de Capitalización de PRODEM, los clientes de préstamos deben depositar el 5 por ciento del valor del préstamo en la cuenta que PRODEM mantiene en el Banco Boliviano Americano. Al cliente se le entrega un recibo por su depósito pero no se le entrega libreta, y en el pasado no se le permitía retirar sus ahorros mientras participara en el programa. Estos fondos servían de garantía para el crédito. Recientemente, con la apertura de BancoSol la política ha cambiado, y en la actualidad el cliente sólo necesita mantener un fondo compensatorio del 20 por ciento del monto actual del préstamo. A medida que las oficinas regionales de PRODEM pasan a BancoSol, los ahorros de los clientes del Banco Boliviano Americano también se transfieren al nuevo banco, el cual emite una libreta de ahorros con la apertura de la nueva cuenta.

Tanto el Director Ejecutivo como el Gerente de Finanzas de BancoSol han expresado su deseo de eliminar el ahorro obligatorio porque en su opinión los programas de préstamos y de ahorros deben ser independientes entre sí. No obstante, les parece que la eliminación del ahorro obligatorio debe ir de la mano de un programa de promoción que eduque al cliente sobre el valor del ahorro voluntario. Dejaría de usarse el balance compensatorio como garantía de los préstamos a los grupos solidarios, aunque se lo podría usar para garantizar préstamos individuales.

La estrategia para movilizar ahorros consiste en destacar a entrevistadores que vayan de puerta en puerta en zonas donde residen clientes de BancoSol y recojan información sobre patrones actuales de ahorro. La información se analizaría y a partir de ella se elaborarían nuevos productos. Por ahora BancoSol no ha elaborado la encuesta ni ningún otro instrumento para recoger información normalizada.

La Superintendencia de Bancos informó que para fines de 1991 los depósitos en cuentas de ahorro de menos de US\$500 sumaban B\$62.079.000, y que dichas cuentas representaban a 233.529 personas. Una encuesta realizada por Muller and Associates entre 500 empresas informales en La Paz en abril y julio de 1991 indica que el 64 por ciento de los propietarios de las empresas habían utilizado sus ahorros para lanzar sus empresas. A la gerencia de BancoSol le interesaría movilizar ahorros entre personas que en la actualidad tal vez sean usuarias o no de sus servicios crediticios. BancoSol es optimista y piensa que puede atraer clientes de ahorro porque no requiere ningún depósito mínimo para abrir una cuenta mientras que en muchos bancos comerciales existe un mínimo de B\$50-100, y porque la gente depositará sus ahorros en la misma institución en la que puede obtener crédito. La gerencia está contemplando elaborar un sistema de intereses escalonados según la cantidad que se deposite.

Conclusión

La gerencia de BancoSol reconoce la importancia de movilizar ahorros y ha establecido objetivos por año. También tiene una idea para un plan de comercialización, aunque todavía no se ha especificado de qué se trata.

Recomendación

BancoSol debe elaborar una encuesta de comercialización sencilla y breve, fácil de administrar y tabular. Con esto se garantizará que la información normalizada sobre patrones actuales de ahorro se recoge de manera eficaz y válida. La encuesta debería ser aplicada para septiembre, de modo que

los nuevos productos se introduzcan y la campaña de promoción de ahorros esté bien encaminada mucho antes de que el programa de ahorro/balance compensatorio se elimine gradualmente el año próximo.

Asistencia técnica ACCION AITEC

¿Cuán efectiva ha sido la asistencia técnica de ACCION/International?

La primera contribución de Acción/Aitec a PRODEM fue relativa a la metodología para la concesión de créditos. Entre las características de esta metodología se cuentan préstamos escalonados, trámite ágil entre la presentación de la solicitud y el desembolso, formación y uso de grupos solidarios, renovaciones rápidas de préstamos de modo que éstos funcionan como líneas de crédito, contacto con el cliente para evitar las cuentas en mora, asesores de campo que promueven y procesan los préstamos, y contabilidad por computadora.

Además de la metodología para la concesión de préstamos, la gerencia de AITEC ha elaborado una serie de seminarios de administración y comunicación destinados a todos los integrantes del personal de sus organizaciones afiliadas en Latinoamérica. Los seminarios se concentran en el desarrollo de eficacia en el trato interpersonal y en enseñar a los miembros de una organización a trabajar en equipo. Entre 1988 y 1991 se organizaron 15 de estos seminarios en PRODEM y se exigió que todo el personal asistiera a los seminarios dos veces al año. Con frecuencia el facilitador vino de la sede de AITEC en Cambridge. Los seminarios fueron participatorios e incorporaron psicología de las organizaciones, teoría de la motivación y funciones de liderazgo y trabajo en equipo. La gerencia de BancoSol encuentra que los seminarios son tan efectivos que planea continuarlos como parte de su programa de gestión de recursos humanos.

AITEC también ha ofrecido varios seminarios especializados al personal de PRODEM. Entre 1989 y 1991 se ofrecieron tres seminarios financieros, de los cuales el facilitador fue Robert Peck Christen, conocido autor de sistemas de crédito para organizaciones prestamistas a la microempresa. Uno de ellos tuvo lugar en Santa Cruz, y los demás en Chile y Paraguay. Los participantes de PRODEM en estos seminarios sumaron 18 (10 personas diferentes). En los seminarios se aplicaron conceptos financieros y contables para la gestión de organizaciones de crédito a la microempresa. Los participantes manifestaron que las personas que tenían conocimientos previos de finanzas y contabilidad recibieron máximo beneficio de los cursos. Entre otros seminarios se incluyeron Capacitación de Capacitadores, orientado a enseñar a las personas para que sean capacitadores de los seminarios de Gestión y Comunicaciones, y seminarios de Planificación de Estrategias. En los casos en que los seminarios se realizaron en otros países, los participantes también tuvieron oportunidad de visitar otros programas de AITEC, produciéndose así un efecto de polinización mutua. Por último, integrantes del personal de PRODEM han visitado otras organizaciones que reciben el apoyo de AITEC, a fin de estudiar aspectos específicos del programa. Por ejemplo, cuatro integrantes del personal visitaron en 1991 una institución que recibe ayuda de AITEC en Ecuador, para observar y estudiar sus políticas y procedimientos relativos a crédito sobre activos fijos.

Como resultado de esta asistencia, ¿se han fortalecido los aspectos institucionales de PRODEM?

El Director Ejecutivo de PRODEM/BancoSol atribuye a la ayuda de AITEC el desarrollo de la cultura institucional de la organización. PRODEM tiene la estructura de una organización orgánica

en lugar de una estructura mecánica, es decir que es más horizontal que vertical. Las decisiones no se concentran en la cúpula sino que se toman a diversos niveles de la organización, y dentro de lo posible las políticas se formulan por consenso. El Director Ejecutivo pasa un 40 por ciento de su tiempo en las oficinas de campo para mantenerse en contacto con la operación cotidiana de la organización.

Las organizaciones estructuradas en forma orgánica tienden a ser descentralizadas, y permiten que el personal y la gerencia tomen decisiones espontáneas. La autonomía del comité de crédito es un ejemplo del funcionamiento de este sistema. Por ejemplo, la capacidad de los gerentes regionales de tomar decisiones cotidianas sin consultar a la oficina central produce una operación más eficiente.

Otra característica de la cultura institucional de PRODEM es la alta motivación de su personal. Uno de los objetivos del seminario de Gestión y Comunicaciones es el desarrollo de una cierta "mística" entre los empleados. Este es un término empleado con frecuencia en conversaciones, especialmente entre los asesores de campo. La alta motivación produce un excelente servicio al cliente y escasa deserción entre el personal.

¿Qué logros pueden atribuirse a esta asistencia?

El éxito con que PRODEM ha podido cumplir su misión de prestar servicios financieros a la microempresa es directamente atribuible a esta asistencia. PRODEM ha sido administrada como una empresa bien organizada, con objetivos y metas claros. La metodología de AITEC, perfeccionada para que se adapte a las necesidades culturales y programáticas de una organización de crédito a la microempresa en Bolivia, ha contribuido al bajo número de cuentas en mora, al énfasis en el servicio al cliente y al crecimiento. Entre 1988 y 1991 la cartera creció más del 100 por ciento en términos reales. La eficiencia con que se ha manejado la institución ha atraído fondos de inversión que han permitido la conversión de PRODEM a BancoSol.

Conclusiones

La asistencia técnica de AITEC ha contribuido al desarrollo de la cultura institucional de PRODEM, de la cual la adquisición de eficacia en el trato interpersonal y la motivación personal son piezas fundamentales. Esto ha dado por resultado la creación de un equipo administrativo horizontal, el acceso a la gerencia para todos los niveles del personal, la toma de decisiones en forma participatoria dentro de lo posible y una fuerte orientación hacia el servicio al cliente. Estas características han contribuido a la capacidad de PRODEM de proporcionar crédito a números crecientes de personas, al tiempo que mantiene un número prácticamente insignificante de cuentas en mora.

Recomendación

PRODEM/BancoSol deben continuar realizando sus seminarios de Gestión y Comunicaciones. Los seminarios deben incluir visitas del personal a las microempresas, para que reciban motivación al ver el crecimiento y el progreso de los clientes que reciben el crédito.

Evaluación y vigilancia

¿Es adecuado el componente de Vigilancia y Evaluación de PRODEM?

El sistema de evaluación y vigilancia se concentra en diversos indicadores incluidos el número de nuevos clientes (tanto grupos como individuos) que reciben préstamos por mes, así como el número total de personas, organizado por género, que tienen préstamos activos con fondos de USAID. También observa la cartera actual de USAID, el monto de los créditos desembolsados con fondos de USAID, mora en las carteras general y de USAID (la mora incluye todo pago demorado por dos o más días), ahorros de los clientes financiados por USAID, autosuficiencia, mantenimiento del valor de la cartera, número de cursos de capacitación y número de personas que asisten a ellos. El indicador final es el empleo generado.

Puesto que éste es un proyecto de fortalecimiento institucional y PRODEM es una institución financiera con diversas fuentes de financiación aparte de USAID, el sistema de evaluación debe incluir datos globales financieros y estadísticos, así como datos segregados por financiación de USAID. Los estados de cuenta y declaraciones de ingresos presentados en forma regular asistirán al Gerente de Proyecto de USAID a evaluar la salud general de la organización y factores clave como autosuficiencia y estructura de costos separada por oficina. Este tipo de evaluación hará de USAID un mejor asesor de PRODEM.

¿Proporciona datos confiables y útiles?

Dos de los indicadores pueden mejorarse para que proporcionan datos más confiables. Uno se relaciona con el número mensual de nuevos individuos que participan en el programa. En la actualidad esta cifra se calcula tomando el número de socios nuevos agrupados y multiplicándolo por el número de nuevos grupos. En la categoría de "nuevos grupos" figuran los grupos que se han reestructurado y los que entran al programa por primera vez. Un grupo reestructurado puede incluir a socios que ya hayan participado en el programa, pero lo mismo se los cuenta como si fueran nuevos. Un método más confiable para contar socios sería cargar códigos individuales (para cada integrante del grupo) en la computadora y contar los códigos para determinar el total, en lugar de simplemente multiplicar el número de grupos por el número de personas mencionadas en cada grupo.

El segundo indicador que no merece confianza es el que se usa para medir la generación de empleo. En la actualidad PRODEM no lleva la cuenta del empleo generado por microempresas que reciben crédito. Antes bien, su método se basa en el monto del crédito desembolsado, y cuenta un nuevo empleo por cada US\$1.000 de crédito concedido. Puesto que las microempresas que ejercen el comercio tienden a generar menos empleos que las que se dedican a la producción, y puesto que las empresas comerciales representan una gran proporción de los que reciben créditos de PRODEM, USAID cuenta un puesto de trabajo por cada US\$2.000 de crédito desembolsado. Más preciso sería llevar la cuenta de los puestos reales de trabajo creados con el correr del tiempo. Esto podría lograrse fácilmente consignando la cifra en la solicitud de crédito que los asesores de campo llenan cada ciclo del préstamo (cada 18 semanas aproximadamente) y agregándola luego a una base de datos, la cual llevaría la cuenta del progreso económico de cada microempresa en particular.

Recomendaciones

Se recomienda que PRODEM establezca un sistema de base de datos para llevar la cuenta de ciertos indicadores económico/financieros en el tiempo, a fin de medir el progreso de las microempresas que reciben crédito. En la actualidad los asesores de campo ya consignan en sus planillas de solicitud de crédito muchos de estos indicadores, como por ejemplo el valor de los activos fijos, ventas, costos, incluidos salarios de los empleados, e ingresos. Sería fácil incorporar en la misma planilla otros indicadores como número y sexo de las personas que trabajan en la empresa en el momento de llenarse los datos. Una vez obtenida la información, los asesores de campo pueden cargarla a la base de datos computadorizada. La planilla de solicitud puede diseñarse de tal manera que los datos sean fáciles de trasladar a la computadora. Varios de los asesores entrevistados por este evaluador indicaron que les agradaría tomar cursos en computación y verían con placer la posibilidad de usar computadoras en forma regular. Este sistema da buenos resultados en otras organizaciones afiliadas a AITEC.

Si bien no sería apropiado decir que los cambios que se produjeron en los indicadores económico/financieros se deben exclusivamente a los efectos del crédito, llevar la cuenta de estos indicadores es una manera válida de seguir el progreso de los clientes de PRODEM/BancoSol en el tiempo. Medir el efecto económico de un sector al cual están prestando apoyo puede ser útil para la planificación de la organización, así como para donantes e inversores. Puesto que la mayor parte de estas microempresas participan en la economía informal y por lo tanto no figuran en las estadísticas oficiales, también es útil buscar maneras convenientes de medir su efecto en la economía en general. Además, seguir el progreso de los clientes microempresarios puede ser útil para los asesores que toman decisiones crediticias. El diseño de este sistema ya ha comenzado, con financiación de Catholic Relief Services.

FEDERACION BOLIVIANA DE PEQUEÑA INDUSTRIA (FEBOPI)

Resultados y conclusiones

Tres años después de que USAID decidiera apoyar a FEBOPI, la organización presenta un cuadro mixto de aspectos positivos y negativos.

Positivo:

- FEBOPI ha concientizado al país sobre los problemas que enfrenta el sector de la microindustria.
- Se ha convertido en el portavoz reconocido del sector, lo cual permite a la pequeña y a la microindustria hablar con una sola voz.
- Ha diseñado y puesto en práctica un programa de capacitación de conocimientos empresariales básicos.
- Ha emprendido valiosa investigación sobre las limitaciones de política que enfrenta el sector, y participa en el diálogo sobre políticas con el Gobierno de Bolivia (GOB) y otros integrantes del sector privado.
- Ha desempeñado un papel importante en la organización de ferias comerciales a nivel nacional y departamental, en las que se expone la producción de la pequeña y la micro industria. Por lo general estas actividades han generado ventas para los expositores.
- Ha prestado asistencia técnica para el fortalecimiento institucional de las ocho ADEPI.
- Ha elaborado sistemas contables y de otras funciones empresariales, para sí misma y las ADEPI asociadas.
- Ha atraído a un personal abnegado e inteligente.
- Ha creado un proceso participativo, de la base hacia arriba, en gran medida alentado por las ADEPI.

Negativo:

- La captación de socios no se ha mantenido a la par de las expectativas, de hecho declinó en los últimos seis meses, presuntamente debido a un aumento de la cuota, y en la actualidad representa apenas una tercera parte de los resultados previstos para el fin del proyecto, y una fracción minúscula del plantel potencial.
- No se han producido reformas substanciales de política, y puede decirse que en la actualidad el diálogo sobre el tema está en suspenso.
- Los pequeños y los microempresarios encuentran difícil atribuir ningún aumento en las ventas a los servicios de FEBOPI, aparte de las ventas generadas por las ferias.

- Se ha impartido escasa capacitación práctica en la empresa, pese a que el Banco Mundial destinó fondos para este propósito.
- La organización no ha ayudado a los expositores a seguir la pista de posibilidades de ventas generadas en las ferias, ni ha mantenido el contacto con compradores en perspectiva.
- El sistema de gestión de la información no parece poder producir indicadores los necesarios de manera oportuna.
- No existe plan estratégico, de comercialización ni de captación de socios en el largo plazo.
- FEBOPI y las ADEPI parecen haber hecho poco por ayudar a sus afiliados a elaborar planes de negocios, por ayudarlos con las solicitudes de crédito y por prestarles otros servicios directos contemplados en el diseño del proyecto.
- Puesto que nunca se establecieron las cinco cooperativas de ahorro y crédito de ADEPI, el ingreso que se preveía recibir nunca se materializó, lo cual afectó las metas de autosostenimiento.

En consecuencia, la asistencia de USAID ha ayudado a FEBOPI y a sus ADEPI a comenzar a construir cimientos. FEBOPI tiene razón cuando reconoce la necesidad de reformar la política, de recibir asistencia técnica, de promover productos y de ofrecer una selección de servicios al afiliado, y ha comenzado a trabajar en estos aspectos. No obstante, el "crecimiento rápido y sostenido" de los sectores pequeño y microindustriales de que se habla en el diseño del proyecto no se ha producido.

Tal vez lo que se acaba de decir no debería sorprender, ya que el propio diseño del proyecto reconoce que el desarrollo de las pequeñas empresas en Bolivia es tarea de largo aliento. Por otro lado, tal vez el proceso de fortalecimiento institucional no haya sido manejado todo lo bien que debió haberlo sido. Tal vez FEBOPI haya abarcado más de lo que podía apretar. Es posible que FEBOPI y USAID hayan tenido opiniones diferentes sobre lo que significa "fortalecimiento institucional". Por último, es posible que el lenguaje excesivamente optimista del Plan del Proyecto haya contribuido a crear expectativas poco realistas.

Cualesquiera sean los motivos, en la actualidad USAID enfrenta cuestiones sobre el futuro de FEBOPI. Conforme al calendario actual, el aporte de fondos a FEBOPI termina en diciembre de 1992. ¿Debe la organización seguir recibiendo fondos después de esa fecha? De ser así, ¿qué tipo y magnitud de apoyo ofrece las mejores probabilidades de éxito? ¿Se lograrán resultados si se siguen subvencionando gastos generales y de oficina? ¿Debería USAID subvencionar el Plan de Autosuficiencia que se acaba de formular? ¿Habrán otros métodos más promisorios? ¿De qué manera podría FEBOPI hacer mejor uso de los nueve meses que le quedan de financiación por USAID para demostrar su viabilidad?

Para comenzar a contestar estas preguntas, el Equipo de Evaluación examinó 1) las necesidades de las pequeñas empresas afiliadas a FEBOPI/ADEPI; 2) la efectividad de las medidas tomadas hasta ahora para satisfacer estas necesidades; 3) la posible necesidad de nuevos métodos estratégicos y programáticos; 4) la suma de capacidades que ya se encuentran o que están al alcance de FEBOPI/ADEPI para poner en práctica dichas nuevas iniciativas; 5) la mejor manera de aplicar estas capacidades en el futuro; por último, 6) si se necesitan destrezas adicionales. Durante su

examen de estas preguntas, el Equipo de Evaluación respondió a las preguntas específicas planteadas en el Alcance del Trabajo. (La función de algunas ADEPI como suministradoras de crédito ya ha sido analizada en una sección anterior de este informe.)

Problemas principales

Las pequeñas y microempresas de Bolivia deben abordar cinco grupos de problemas fundamentales e interrelacionados:

- **Problemas gerenciales:** Administración, planificación, rendición de cuentas por costos, gestión del dinero en efectivo, planificación empresarial, desarrollo de recursos humanos, etc.
- **Problemas técnicos:** Tecnología, ingeniería industrial, eficiencia en la producción, garantía de calidad, etc.
- **Problemas fiscales y financieros:** Acceso al crédito, adquisición de materia prima, la pesada carga impositiva y la documentación conexas.
- **Problemas de ventas y comercialización:** Identificación del cliente y acceso a él, presentación del producto, fijación de precios, negociación, entrega, etc.
- **Problemas de legitimación/credibilidad:** Falta de renombre como empresa comercial legítima, lo cual crea barreras frente al cliente, al crédito, la materia prima, etc., así como falta de autoconfianza y fuente de baja autoestima.

A continuación se enumeran las respuestas que FEBOPI ha dado a estos problemas desde el principio:

Capacitación

Desde comienzos de 1990 hasta marzo de 1992, FEBOPI ha patrocinado 243 cursos de capacitación (un 58 por ciento de lo que se prevé en la sección Vida del Proyecto (LOP)). Los cursos de capacitación se dictaron en aulas o sus equivalentes, y mucho del material que se utilizó fue diseñado por el asesor de WOCCU. El material parece ser apropiado para el público de pequeñas y microindustrias.

La administración, la comercialización y otros temas "blandos" de tecnología se prestan para ser tratados en un aula, y en esta categoría se inscriben la mayoría de los cursos dictados hasta el momento. No se ha pasado por alto la capacitación técnica, pero en algunos casos la capacitación se imparte sin disponer del equipo propiamente dicho. Lo que es aun más importante es que la mejor manera de impartir capacitación técnica es en el lugar de trabajo, y tal vez éste sea el aspecto en el cual el programa de FEBOPI/ADEPI necesita una revisión más extensa. Existe una necesidad significativa de asistencia técnica práctica dictada en la empresa. Es más, se dispone de fondos del Banco Mundial y de Suiza para este fin. No obstante, desde que comenzó este segmento del programa de capacitación, tan sólo un 30 por ciento del total del emprendimiento de capacitación/asistencia técnica se ha dedicado a asistencia en la empresa. Financiado por el Fondo de Asistencia Técnica (FAT), del Banco Mundial, este componente práctico ha beneficiado a unas 50 compañías afiliadas a FEBOPI.

Actividades fiscales y financieras

FEBOPI ha dado unos primeros pasos en este aspecto. Su Unidad de Reforma de Políticas terminó un estudio de los impuestos y otras cargas que recaen sobre pequeñas y microindustrias. Sobre la base de datos presentados por dicho estudio, FEBOPI se acercó al GOB y logró que se creara una comisión público/privada que estudiara posibles soluciones al problema. Sin embargo, por razones que no se han aclarado, FEBOPI estaba insatisfecha con el método de la comisión y con el tiempo retiró a las dos personas que habían sido asignadas al proyecto. Según FEBOPI, el año que viene intentará "empezar todo de nuevo".

No cabe duda de que la existencia de la Unidad de Reforma de Políticas ha sido positiva para el proyecto en su totalidad. Por ejemplo, contando con datos fehacientes sobre la estructura impositiva y los porcentajes impuestos, así como con información sobre duplicación entre agencias autorizadas a cargar impuestos, las ADEPI (así como PRODEM y FENACRE) pueden ocuparse del problema con mayor confianza. Pero lo concreto es que no ha habido logros tangibles en el campo de la reforma de políticas, y el así llamado diálogo sobre políticas está en suspenso.

La organización también ha puesto a un lado varias ideas para facilitar la carga impositiva de pequeñas y microindustrias: un plan de comercio, un banco de materia prima y una tarjeta de descuento. Estas ideas son parte del plan de Autosuficiencia de FEBOPI, el cual se analiza más adelante en esta evaluación.

Actividades de ventas y comercialización

FEBOPI ha desempeñado un importante papel en la realización de dos ferias nacionales (las ADEPI han realizado ferias regionales) para exponer los productos de sus afiliados y de otras pequeñas y microindustrias. Estas ferias nacionales contaron, por decreto, con el patrocinio oficial del GOB a través del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en cooperación con el Banco Mundial, el Banco Central de Bolivia y diversas ONG. El Banco Mundial proporcionó los fondos y la publicación de un atrayente catálogo. En 1991 participaron unas 266 compañías, de las cuales 234 eran afiliadas a FEBOPI. Se informó que las compañías expositoras invirtieron US\$3,6 millones. La muestra produjo US\$400.000 en contratos que se negociaron en la propia feria, y aproximadamente US\$1,5 millones en contratos que se firmaron más adelante. Se planea otra exposición nacional, y, como parte de su nuevo Plan de Autosuficiencia, FEBOPI prevé organizar dos de estas ferias anualmente.

Aparte de los beneficios obvios de las ventas realizadas, el principal beneficio de estas ferias para FEBOPI y para las ADEPI radica en la credibilidad y la legitimidad que se extendió sobre las pequeñas y las microindustrias en general.

Sin embargo, FEBOPI no sacó máxima ventaja del éxito de la muestra. Por ejemplo, la organización no consideró que su función consistía en ser intermediaria entre sus afiliados y los posibles clientes, por lo cual no siguió las pistas de posibles compradores. Tampoco se hizo nada por hacer llegar el catálogo a posibles compradores que no asistieron (más adelante en este trabajo se toca el tema del papel fundamental del comprador). Por último, dado que la feria tuvo el patrocinio del GOB, FEBOPI no recibió nada en concepto de ingresos. Al mismo tiempo se perdió una oportunidad de obtener ingresos pues no se hizo ningún esfuerzo por vender espacios publicitarios en el catálogo. En la actualidad FEBOPI está organizando una tercera feria, y prevé que esta vez la muestra producirá un beneficio de unos B\$100.000.

FEBOPI también ha hecho los arreglos necesarios para que su Gerente General asista a la Exposición de Sevilla 92, para exponer los productos de las afiliadas a ADEPI en un pabellón del GOB. El patrocinio del GOB reducirá al mínimo los costos asociados con este emprendimiento, pero el costo de tiempo y escasos recursos de energía también debe tenerse en cuenta. La feria de Sevilla es una feria mundial, no una feria comercial. Si bien es posible que la participación de FEBOPI produzca resultados positivos para las compañías afiliadas, la experiencia sugiere que las ferias por sector específico son de lejos las más productivas cuando se trata de establecer contacto con compradores escogidos y efectuar ventas.

El programa de FEBOPI necesita el máximo de ayuda en el campo de servicios directos a sus clientes. El diseño del proyecto contempla que:

La asistencia técnica al pequeño empresario abarcará: análisis de la empresa, ayuda en la preparación de planes empresariales y solicitudes de préstamo, supervisión técnica (monitoreo) de producción y comercialización ... para garantizar que los planes de la empresa se cumplan fielmente y que los empresarios reciban la asistencia técnica específica que soliciten. Se alentará a cada ADEPI para que cuente con la capacidad técnica para desempeñar estas funciones ... las ADEPI tendrán la responsabilidad de a) identificar, seleccionar y apoyar a los beneficiarios locales; b) prestar asistencia técnica para el análisis de las finanzas y las operaciones de los afiliados, así como para preparar planes de negocios que sustenten las solicitudes de crédito; por último, c) coordinar otros tipos de ayuda en materia de capacitación, asistencia técnica, y servicio técnico de la deuda.

Es justo llegar a la conclusión de que estos tipos de servicio directo a los afiliados no han recibido prioridad en FEBOPI ni en las ADEPI. Esto tal vez sea comprensible en el marco de las numerosas demandas que recaen sobre organizaciones relativamente nuevas con personal reducido y exceso de cosas que hacer. Pero las instituciones no crecen en el vacío. Cuanto más se acercan a las necesidades de sus integrantes, más se fortalecen como instituciones.

Investigación de mercado

La Unidad de Reforma de Políticas de FEBOPI ha demostrado capacidad profesional de realizar análisis de mercado. Como ejemplo se puede citar un estudio reciente que realizó de oportunidades de inversión en el campo de los camélidos. FEBOPI planea distribuir este estudio en una diversidad de organizaciones.³ Los conocimientos que la empresa necesita para completar el estudio se pueden aplicar ahora a estudios similares de mercados, sectores y productos, y tal vez hasta sea posible venderlos comercialmente. FEBOPI debe pensar en incorporar este activo en su estrategia para el autosostenimiento.

³ La experiencia del Equipo de Evaluación sugiere que tal vez sería más eficaz y productivo hacer llegar el estudio a dos o tres personas con experiencia en la industria de los camélidos, es decir los posibles inversores o compradores. Estas personas son identificables, y a menudo se complacen en ofrecer ideas y orientación en base a su experiencia.

Ayuda a las ADEPI

Según las ADEPI entrevistadas en La Paz y Cochabamba, las principales contribuciones de FEBOPI se han concentrado en: a) materiales de capacitación; b) el trabajo de la Unidad de Reforma de Políticas sobre los impuestos, y c) la oportunidad de trabajar con personas que piensan de la misma forma, por ejemplo en el Plan de Autosuficiencia. Las dos ADEPI sintieron la necesidad de mayor orientación para aumentar su caudal de socios, de un método más empresarial para ayudar a sus miembros en materia de ventas, y de una orientación más personal en el campo de la asistencia técnica. Si bien cada una de estas ADEPI tiene sus propias motivaciones, su impresión es de que su afiliación a FEBOPI es beneficiosa para ellas.

Fortalecimiento institucional

Es evidente que las actividades citadas han ayudado a fortalecer institucionalmente a la organización, a hacerla más coherente y a darle un sentido más fuerte de unidad y propósito. Este proceso se ha realizado mediante una estructura interinstitucional (incluidas las ADEPI, FENACRE y PRODEM/BancoSol), la cual facilita el intercambio frecuente de ideas, tanto formal como informal. Este proceso también le ha ayudado a FEBOPI a participar activamente en organizaciones de avanzada de la microindustria a nivel internacional, contribuyendo así a la curva de aprendizaje de FEBOPI y disminuyendo el sentido de aislamiento que experimentan numerosas pequeñas industrias. Sin embargo, como toda institución nueva, FEBOPI no siempre ha hecho buen uso de su tiempo. Por ejemplo, dedicó considerables esfuerzos a conseguir que un banco local otorgara una tarjeta de crédito especial para los miembros de FEBOPI. Sin embargo, ni el banco ni FEBOPI tenían una idea clara ni un plan agresivo de promoción de la tarjeta, y al final sólo se emitieron ocho tarjetas. FEBOPI tiene planes de retomar la idea con otro banco.

El asesor de WOCCU ha desempeñado un papel importante, de asesor y aportador de conceptos, en numerosas actividades de FEBOPI, así como en aspectos técnicos específicos, como ser el sistema de contabilidad de FEBOPI. En el campo del fortalecimiento institucional, sin embargo, no es posible cuantificar ni separar la contribución del asesor de WOCCU. El Equipo de Evaluación sugiere que para el futuro las dos prioridades máximas del asesor de WOCCU deberían ser a) elaborar una lista de servicios orientada más directamente al fortalecimiento del plantel de afiliados, y b) facilitar la asistencia técnica en la empresa, incluidas la preparación y seguimiento de planes empresariales, evaluación de tecnología y preocupaciones similares de cada empresa.

Si bien FEBOPI ha realizado progreso, no ha alcanzado todavía la "masa crítica", no es todavía una institución "establecida". Más aun, para lograrlo tendrá que orientar mayor pensamiento y energía a reorganizar sus prioridades y reconsiderar su misión. Instituciones como FEBOPI sobreviven y se autofinancian ofreciendo a sus socios una lista de servicios que los miembros consideran que responden a sus necesidades más apremiantes, a precios razonables e imposibles de conseguir en otra parte. Así, mientras FEBOPI se fortalece como institución, tendrá que trabajar más agresivamente para concebir servicios que atraigan y retengan socios, a saber, más asistencia técnica en la empresa e intervenciones más directas para ayudar a las compañías afiliadas a vender sus productos.

Recomendaciones

Para que FEBOPI/ADEPI realicen su pleno potencial se requiere una reorientación de la misión de la organización, desarrollo de nuevas iniciativas estratégicas para captar socios, ampliación de la lista de servicios, expansión de los servicios humanos, y tiempo.

A continuación se detalla lo que los evaluadores creen que debe hacerse en el futuro.

Reorientar la misión

Si FEBOPI y las ADEPI han de realizar una contribución duradera a la salud comercial de sus afiliados, sin la cual no tienen razón de existir, necesitan hacer tres cosas:

- Ayudar a sus afiliados a mejorar sus productos.
- Ayudar a los afiliados a vender dichos productos.
- Utilizar los elementos mencionados como trampolín para una campaña organizada y agresiva para atraer y retener afiliados.

Para una organización como FEBOPI, la afiliación es la clave del fortalecimiento como institución. Es el cimiento sobre el cual se asienta el resto. Sin un plantel de afiliados fuerte y en constante aumento, a FEBOPI le resultará imposible alcanzar la autosuficiencia económica. Asimismo, sin una lista convincente de servicios, le resultará igualmente difícil atraer y retener socios. En último término, el poder y la influencia de FEBOPI no van a venir de USAID ni del Banco Mundial, sino de sus propios leales afiliados.

El mejoramiento de productos sólo puede comenzar en un aula. La clave para que el proceso rinda frutos yace en la asistencia técnica cara a cara prestada en la empresa.

Ayudar a los socios a vender sus productos significa más que simplemente decirles cómo se hace. Significa cooperar con los socios para identificar y abordar a sus posibles clientes, presentándoles a uno o más afiliados que puedan ser vendedores, y manteniéndose en la brecha hasta que se produzca la venta o muera la posibilidad.

En los dos aspectos mencionados, FEBOPI y las ADEPI deben desempeñar un papel de mayor intervención y más orientado hacia el mercado. Es evidente que este cambio de estrategia tiene consecuencias programáticas, organizacionales, financieras y de recursos humanos. Asimismo, e igualmente importante, tiene consecuencias psicológicas: ¡exige un cambio de mentalidad institucional!

Ampliar la lista de servicios

Ampliar la lista de servicios simplemente significa prestar servicios más prácticos a más afiliados, con la esperanza de aumentar el número de socios, y, de paso, de los ingresos. Para FEBOPI significa ampliar, intensificar, modificar o cambiar el énfasis de los servicios existentes (o planeados), e introducción de nuevos servicios que respondan mejor a las necesidades de los socios y generen ingresos al mismo tiempo.

Servicios existentes

Capacitación: Se necesita más ayuda en la empresa al tiempo que se continúa con la enseñanza en el aula. Esto significa que se deben preidentificar las compañías o sectores y subsectores que parezcan tener mayor potencial, y trabajar intensivamente con ellas aunque parezca que se excluye a otras.

Publicaciones: El boletín actual podría ser más interesante y de mayor aplicación si se incluyeran más artículos explicando la manera de hacer las cosas y más relatos de éxitos alcanzados.

Ferias comerciales: Se necesitan un seguimiento y una comercialización más sistemáticos y agresivos después de las ferias de FEBOPI/ADEPI. Esto significa pre-identificar agresivamente a compradores, expositores y asistentes; una campaña cuidadosamente planificada de venta de espacios de publicidad en el catálogo de la feria (tradicionalmente, los mejores candidatos para comprar espacios publicitarios en catálogos de ferias son bancos, líneas aéreas, compañías de transporte, fabricantes de maquinaria de producción y equipo de oficina y vendedores de materia prima); seguimiento por correo directo, telefax y teléfono de compradores que asistieron y que no asistieron, todo esto con el objeto de ayudar al afiliado de una ADEPI a establecer contacto y negociar una venta.

Planificación empresarial: El productor en pequeña escala y el artesano no tienen el tiempo ni los conocimientos necesarios para elaborar planes empresariales, evaluar tecnología, aumentar la eficiencia de la producción, lidiar con problemas de fijación de precios, negociar los mejores precios de la materia prima, etc. Los bancos los intimidan. FEBOPI y las ADEPI pueden desempeñar una función muy valiosa ayudando a sus socios, uno por uno, con este tipo de problema.

Unidad de Reforma de Política: Mientras continúa con sus estudios de políticas, esta unidad debe orientar sus conocimientos hacia la comercialización de oportunidades para sus socios. En esto se incluyen servicios como estudios sectoriales y subsectoriales, elaboración de pautas para la selección de compañías que presten asistencia técnica en la empresa, recopilación de listas de compradores para los socios, e investigación de mercado a disposición, mediante pago, de compañías e instituciones financieras bolivianas y extranjeras.

Servicios nuevos:

El Equipo de Evaluación recomienda cuatro servicios nuevos en sustento de la reorientación de la misión y del aumento de la inscripción de afiliados:

Servicios consolidados de producción y venta (PPSS, por sus iniciales en inglés): Muchas pequeñas y microindustrias son demasiado pequeñas para sobrevivir o para crecer como entidades individuales. Lo más probable es que en una empresa que contrata entre 1 y 10 empleados el propietario esté demasiado ocupado con la producción (y la cobranza) para ocuparse de conseguir nuevos clientes; si se ocupa de las ventas, la producción y la cobranza sufren. Más aun, como empresa minúscula y aislada, el acceso al crédito, a la tecnología, a la materia prima, y sobre todo al comprador se ve sumamente limitado por la falta de tiempo y de credibilidad. Estos son los dilemas que permanentemente enfrentan todas las pequeñas empresas.

Afortunadamente, muchas de estas compañías están afiliadas a ADEPI, trabajan en el mismo ramo, están ubicadas en cercanía geográfica, y trabajan en industrias que se prestan para compartir la producción. La indumentaria y los muebles son dos buenos ejemplos.

Recomendamos que FEBOPI explore la posibilidad de la siguiente iniciativa:

- **Que la Unidad de Reforma de Políticas lleve a cabo un análisis sectorial que establezca el potencial de ventas de uno o dos sectores o subsectores;**
- **Que FEBOPI/ADEPI identifiquen un máximo de 40 compañías (las mejores) de cada sector o subsector, ubicadas en la misma zona;**
- **que FEBOPI/ADEPI se reúna con ellas y las convenza para que participen en el concepto de los Servicios Consolidados de Producción y Venta;**
- **Que 15 o 20 de estas compañías se constituyan en sociedad bajo un mismo nombre. Cada compañía participante tendría igual número de acciones en la nueva compañía. Cada una de ellas convendría en poner su equipo, conocimientos, experiencia, etc. a disposición de los demás. A cambio, los contratos obtenidos por la nueva compañía se comparten entre los accionistas por partes iguales. Sin embargo, cada participante queda en libertad para seguir con su propio negocio, siempre que no compita con los contratos del grupo. Las ganancias, votadas por el directorio de la nueva compañía, se utilizan para comprar equipo de su propiedad, y así sucesivamente. Por último,**
- **La nueva compañía, actuando en concierto con FEBOPI/ADEPI, se esfuerza por conseguir ventas, tanto en el país como en el extranjero. FEBOPI/ADEPI recibe una comisión por cada venta que realice, con lo cual contribuye al objetivo de autosostenimiento de la organización.**

Existen varios modelos que justifican el optimismo sobre este tipo de arreglo. Tal vez el más sobresaliente sea Unión Textil en Costa Rica, que reunió a 15 pequeños (entre 3 y 5 máquinas) fabricantes de indumentaria, quienes en forma individual no podían conseguir contratos por pieza de fabricantes extranjeros, pese a la estructura de salario mínimo que prevalecía en las zonas rurales. Tres meses después de haberse constituido en sociedad, Unión Textil ganó un contrato de 1 millón de dólares de la India (parte del cual perdió porque el sistema bancario rural en Costa Rica no pudo tramitar las notas de crédito necesarias). Desde entonces ha ganado otros contratos, y USAID ha proporcionado una modesta suma para construir un salón para cortar las telas, de modo que los moldes se puedan colocar y cortar con mayor eficiencia, aumentando así la productividad.

Las prendas de vestir se prestan especialmente para subcontratar y compartir la producción, debido a su orientación por pieza. La mueblería y otros tipos de trabajo en madera también tienen posibilidades, ya que es corriente que muchos fabricantes grandes deleguen la producción de patas y gavetas, por ejemplo.

Enlaces nacionales de abastecimiento: En Bolivia las compañías grandes compran cientos de artículos para sus procesos de producción o para sus oficinas. En la actualidad FEBOPI/ADEPI no saben dónde compran dichas compañías, aunque lo probable es que muchos de los artículos que utilizan sean importados. Por cierto las pequeñas y microindustrias no pueden suministrar todo lo que estas compañías necesitan, pero es muy posible que los fabricantes locales puedan captar una parte de este mercado local.

Las compañías que participan en la iniciativa de Servicios Consolidados de Producción y Venta abordarían este mercado, cuyas puertas se abrirían por intervención de FEBOPI/ADEPI. Sin embargo, antes de que ello ocurra, la Unidad de Reforma de Políticas llevaría a cabo una encuesta

entre los compradores para averiguar qué y a quién compran las compañías locales, las cantidades y calidades aproximadas, y si estarían dispuestas a reunirse con el consorcio FEBOPI/ADEPI para hablar de sus requisitos. El paso siguiente es una encuesta entre los productores para determinar cuáles serían las pequeñas y las microindustrias capaces de satisfacer las necesidades de las grandes compañías.

Una vez completado el proceso de homologación, la función de FEBOPI/ADEPI consistiría en reunir a las partes para que conciertan sus propios arreglos, pero sin retirarse del proceso en caso de que sus servicios se necesiten como facilitador del proceso.

Hay varios modelos en los que podría basarse un proyecto piloto de este tipo. Singapur y Corea comenzaron programas de enlace a nivel nacional hace ya muchos años, y continúan trabajando con éxito. En fecha más reciente, la República Dominicana inició su programa Enlaces Industriales, destinado a crear relaciones comprador/vendedor entre productores dominicanos locales y compañías ubicadas en las Zonas Libres del país. Se seleccionaron las zonas libres porque allí se requieren vendedores de nivel internacional. La teoría es que si los productores dominicanos pueden entregar material que reúne estas normas, sólo les falta un paso para empezar a exportar por sí mismos. Este programa empezó a funcionar hace un año aproximadamente y ya ha comenzado a recoger algunos éxitos.

Si bien a veces estos tipos de programa se consideran meros mecanismos de sustitución de importaciones, pueden ayudar a los productores locales a mejorar la calidad de sus productos, sus precios, sus sistemas de entrega, etc. Las compañías que lo logran captan el interés del inversor extranjero, quien, entre otras cosas, busca una estructura industrial y comercial que les ayude a alcanzar el éxito. Los suministradores en los que se puede confiar son parte de esa infraestructura.

Este concepto no será de aceptación fácil. Tal vez los afiliados a FEBOPI se muestren renuentes a abandonar lo que perciben como autonomía. Por otro lado, los posibles clientes que ya tienen relaciones comerciales establecidas pueden mostrar recelo ante un cambio. Con todo, la oportunidad comercial es tan grande que FEBOPI/ADEPI debería aceptar el desafío en forma experimental.

Gua de compradores y servicio de remisión: A medida que aumenta la capacidad de las pequeñas y las microempresas a través de la capacitación en el aula, la asistencia en la empresa y la exposición ante nuevos mercados, FEBOPI debe iniciar una gran campaña entre compradores nacionales y extranjeros para dar a conocer los productos de que disponen en Bolivia. Una manera de lograrlo es a través de una *Gua Anual de Compradores*, a distribuirse en Bolivia y en el extranjero, basada en investigación exhaustiva.

La *Gua* debe ir acompañada de una invitación para que los compradores vengan a Bolivia o bien especifiquen sus necesidades. Al mismo tiempo, FEBOPI debe establecer un Servicio de Remisión de Compradores para sus socios. Este servicio estimularía preguntas entre los compradores, alertaría a posibles vendedores calificados y ayudaría a los socios con la correspondencia, preparación de muestras y cálculo de precios y de cotizaciones.

Estos dos servicios a los socios pueden generar ingresos de dos maneras. Primero, la *Gua de Compradores* tendría avisos publicitarios y con el tiempo generaría ingresos. Segundo, FEBOPI/ADEPI recibiría una comisión por cada venta realizada a través de la *Gua* o del Servicio de Remisión de Compradores.

Subcontratación a nivel internacional: Las compañías bolivianas de todas las envergaduras enfrentan graves dificultades para obtener subcontratos de fabricantes o distribuidores extranjeros. El motivo es que Bolivia no es Costa Rica ni Jamaica, es decir que no se encuentra en la ruta conocida de los compradores. Las pequeñas y microindustrias en Bolivia enfrentan un problema adicional ya que, no habiendo producido nunca conforme a normas a nivel internacional, su capacidad para entregar productos de calidad, en grandes cantidades dentro del plazo establecido y a precio conveniente, puede ser muy limitada.

Una vez que la asistencia técnica en la empresa comience a mejorar marcadamente la calidad de los productos de los miembros de FEBOPI, es muy posible que haya posibilidades dignas de ser tenidas en cuenta en materia de subcontratos extranjeros, si bien muy seleccionados. Tres industrias bolivianas podrían ser candidatas para contratos con el extranjero: obsequios (artesanías, por ejemplo); indumentaria (tanto étnica como comercial); y partes de muebles (patas y gavetas, por ejemplo). Si los compradores en estas industrias no vienen a Bolivia, entonces Bolivia tendrá que ir a los compradores.

La industria del obsequio se reúne todos los años en Atlanta en la exposición denominada Giftware Show. Todos los subsectores de la industria del vestido se reúnen una vez al año en Bobbin Show, también en Atlanta. FEBOPI debe pensar en la posibilidad de visitar estas exposiciones o montar un puesto de venta. A veces a un fabricante sólo le interesan mangas o cuellos, o bien la costura de ciertas piezas. Los pequeños compradores de obsequios no necesariamente buscan grandes cantidades. Gran parte de la industria del mueble en los Estados Unidos se concentra en Carolina del Norte, está acostumbrada al sistema de producción compartida en países extranjeros, y por lo general recibe bien la idea de explorar nuevas fuentes de suministro. Más aun, la búsqueda de nuevos mercados no debe limitarse a los Estados Unidos. Algunos de los vecinos de Bolivia participan activamente en las industrias mencionadas y en otras, y en forma regular buscan subcontratistas en quienes puedan confiar.

El motivo para establecer este tipo de contacto no es necesariamente efectuar ventas inmediatas. Antes bien, es conocer a los compradores, aprender de ellos y dejarlos con la idea de que hay posibilidades en Bolivia. El objetivo final es lograr que los compradores vayan a Bolivia. Hasta que eso suceda es prácticamente imposible encontrar subcontratos internacionales.

Es imposible exagerar cuando se habla de la importancia del comprador como instructor. En una encuesta reciente que realizó USAID en Tailandia, más del 80 por ciento de los exportadores entrevistados manifestó que recibía de los compradores, sus clientes, la mayor parte de la asistencia técnica. En Singapur, algunas compañías japonesas firmaron contratos a largo plazo con cientos de minúsculos y primitivos talleres y fabricantes de herramientas y de matrices, trajeron tecnología de punta, capacitaron al personal ... y consiguieron una fuente de producción relativamente confiable a bajo costo.

Esto es lo que busca la mayoría de los fabricantes que mira hacia el exterior. Si lo encuentran en Bolivia en grupos de compañías pequeñas afiliadas, acudirán como moscas y comenzarán a aportar la asistencia técnica más valiosa: la fabricación de productos que ellos pueden vender con ganancia.

Algún día esta actividad puede generar ingresos para FEBOPI. En otras palabras, FEBOPI podría recibir una comisión por ventas directas o indirectas en el extranjero realizadas a través de su participación en ferias comerciales. El Programa Industrial de Desarrollo, a través de CINDE, está

utilizando este método con cierto éxito en Costa Rica. CINDE ha iniciado una activa campaña para obtener subcontratos internacionales para compañías pequeñas.

No obstante, el Equipo de Evaluación no considera que este tipo de actividad sea de aplicación inmediata para FEBOPI (y abrigamos la misma reserva hacia la Organización de Promoción de Exportaciones que se recomienda en el Plan de Autosuficiencia). Las ventas a nivel nacional serán infinitamente más fáciles, pero a menos que mejore la calidad de los productos, tampoco será fácil vender a nivel nacional.⁴

Requisitos de recursos humanos

La lista ampliada de servicios que se ofrece aquí requerirá personal especializado adicional en FEBOPI. Concretamente, se necesitarán:

- **Un gerente técnico/de producción** (probablemente un ingeniero industrial), que elabore, coordine y y monitoree la asistencia técnica en la empresa;
- **Un gerente de comercialización**, con experiencia en ventas, que encabece las diversas iniciativas aquí descritas, que identifique y abra las puertas a nuevos clientes y mercados para las compañías afiliadas a FEBOPI/ADEPI;
- **Una reserva común de recursos de asistencia técnica** que preste asistencia técnica en la planta. Las destrezas específicas que se necesiten dependerán de los sectores y subsectores que se seleccionen para los programas piloto. Las asignaciones de asistencia técnica variarán de algunas semanas a algunos meses. Cada especialista en asistencia técnica trabajará con un grupo de compañías ubicadas cerca una de la otra.

El personal adicional mencionado deberá contar con experiencia y podrá provenir de cualquier país, incluido Bolivia. A fin de establecer el fondo común de asistencia técnica, FEBOPI deberá analizar requisitos y costos con el representante local del Cuerpo Internacional de Servicios Ejecutivos (International Executive Service Corps, IESC), así como otras organizaciones y personas similares. En la presentación ante IESC, se deberá tener cuidado de especificar exactamente el trabajo que se le pedirá al voluntario de IESC, para que las destrezas disponibles armonicen con las necesidades.

El asesor de WOCCU, quien ha realizado numerosas contribuciones al progreso de FEBOPI, tiene un papel igualmente central que desempeñar en la nueva orientación de la organización. Los asesores siempre se debaten en un estrecho margen entre la asesoría y la puesta en práctica. No estamos sugiriendo que el asesor de las ADEPI administre programas, pero nos parece que tanto FEBOPI como las ADEPI responderían favorablemente a un método que les proporcione más directivas.

⁴ Naturalmente, toda campaña de ventas internacionales lanzada por FEBOPI deberá ser estrechamente coordinada con el Programa de Promoción de Inversiones de la Misión.

Repercusiones para la organización

El cambio de énfasis que se recomienda, es decir pasar del fortalecimiento de la institución a la comercialización y servicios a los afiliados, implica ciertas repercusiones para FEBOPI. Los evaluadores recomiendan que esta nueva estrategia se haga explícita mediante la creación de tres divisiones nuevas: Servicios a los Afiliados, Promoción/Publicidad y Apoyo a la Comercialización. La organización de estos recursos se ilustra en las páginas siguientes. Se prevé que cada ADEPI sea una imagen fiel de la estructura de FEBOPI. En FEBOPI, la Unidad (o persona) de Promoción/Publicidad prestaría su apoyo tanto a Servicios a los Afiliados como a Comercialización. Asimismo, la Unidad de Reforma de Políticas cumpliría su función original, pero agregándole el papel adicional de investigación de mercado.

Monitoreo y evaluación

Este tema ha sido objeto de frustración y preocupación desde el comienzo del proyecto. Las pautas originales eran numerosas y complicadas, y se excedieron en sus cálculos de la capacidad de los informantes para cumplir lo que se esperaba de ellos. Muchos de los informes contienen información cualitativa presentada en forma narrativa, que se va por las ramas y es de lenta lectura. A menudo se recibieron informes cuantitativos en los cuales faltaba más de la mitad de la información. Con el tiempo se exigieron menos y menos pautas. Aun así, los informes trimestrales todavía parecen llegar tarde y a veces incompletos.

Las razones posibles son varias. Primero, FEBOPI realmente no tiene un sistema de gestión de la información. Segundo, tal vez los informes sean una baja prioridad. Tercero, aun cuando existiera una voluntad férrea de cumplir en forma oportuna y se contara con un sistema de gestión de la información, los datos cuantitativos en este tipo de informe seguirán siendo problemáticos. Por ejemplo ¿cómo se mide el efecto de la capacitación? Dado el público que se monitorea, gran parte de él en empresas familiares que no necesariamente agregan un puesto de trabajo cada US\$1.000 de inversión, ¿cómo se mide con precisión la creación de puestos de trabajo atribuibles al proyecto? Más aun, si USAID y FEBOPI deciden poner en práctica la lista aumentada de servicios que se recomienda en esta evaluación, lo probable es que, en lugar de simplificarse, los informes sean más complicados.

No se discute que USAID necesita información. Lo más importante es que FEBOPI necesita información. Los datos que requiere USAID deberían ser parte del sistema de información de la propia FEBOPI. Los informes trimestrales a USAID deben ser de igual utilidad como herramienta interna de manejo que para la organización donante. Lo ideal sería que el contenido de los informes a USAID fuera idéntico, o bien una extrapolación, de la información que FEBOPI/ADEPI recoge para su propio uso. La elaboración de un sistema de gestión de la información que responda tanto a las necesidades de FEBOPI como de USAID debería ser una actividad prioritaria en el corto plazo.

Los indicadores de efecto contenidos en el Apéndice D intentan ilustrar algunos de los elementos clave de un sistema de gestión de la información diseñado para seguir el progreso de un proyecto. USAID no necesitará todas las pautas, pero sería útil para FEBOPI y para USAID, si los necesitara, que el sistema de gestión de información (MIS, por sus iniciales en inglés) generara los datos.

Con todo, este formulario no resuelve el problema de la creación de puestos de trabajo. En opinión de los evaluadores, es posible que las fórmulas que se emplean en la actualidad no reflejen

exactamente la realidad. En consecuencia, sugerimos que el personal de FEBOPI y el asesor de WOCCU confeccionen un instrumento breve y sencillo y lo apliquen a una muestra representativa de participantes que asistan a los cursos de capacitación. El instrumento debería ser tal que se pudiera distribuir (y recoger) entre los participantes cuando se realiza el curso.

Debe confeccionarse otro instrumento que proporcione un perfil de los participantes que reciben capacitación. Ellos lo llenarían antes de comenzar el curso, indicando, entre otros datos, si es el primer, segundo o tercer curso que toman, así como el tipo de empresa a las que pertenecen, su tamaño, número de empleados o información por el estilo. (Una manera de juzgar si el curso es efectivo es ver el número de personas que asiste a más de un curso.)

Por último, cualquiera sea el formulario que se utilice, se necesita una mejor comprensión del motivo por el cual se necesita la información, y una manera más activa de asegurarse que se lo completa y se lo distribuye a tiempo. En el diseño original del proyecto se contemplaba que ésta sería una de las funciones del asesor de WOCCU, y el Equipo de Evaluación opina que así debe ser.

Planes de autosuficiencia

El Plan de Autofinanciamiento de FEBOPI fue entregado al Equipo de Evaluación hacia el final de su estadía en Bolivia. Sin embargo, es posible hacer ciertas observaciones generales sobre el plan.

El plan contiene cuatro elementos:

1. Establecimiento de una organización de promoción de exportaciones (Empresa de Comercio Internacional);
2. Un banco de materias primas en el cual se pueda comprar materia prima al por mayor destinada a un grupo de sectores industriales que se determinará mediante estudios de mercado;
3. Dos ferias comerciales anuales, una para pequeñas empresas y la otra para artesanos; por último,
4. Introducción, o como se señaló anteriormente, reintroducción de una tarjeta de descuento para que los afiliados la usen en la compra de materiales para sus productos.

Del plan en general

Si bien el documento contiene una cantidad de ideas interesantes, no es un plan sino más bien una propuesta para la realización de una serie de estudios de factibilidad en los cuales podría basarse un plan. El documento es algo confuso, ya que presenta presupuestos, pronósticos financieros y análisis de equilibrio, como si los estudios de factibilidad ya se hubieran realizado y la viabilidad de los pronósticos de ingresos y gastos ya se hubiera confirmado.

El Equipo de Evaluación supone que los extensos pronósticos financieros son hipotéticos. Aun así, carecen de suficientes detalles que permitan al lector juzgar su validez conceptual. Es más,

no se ha incluido un elemento importante de todo plan empresarial, como es un análisis de sensibilidad. Por lo tanto, no es posible comprender qué pasaría si las cosas no fueran tal como lo indica el plan: ¿qué pasa si los ingresos decaen el 50 por ciento y los gastos aumentan en un 50 por ciento? Por último, la oportunidad de las corrientes de ingresos en algunos de los proyectos no parece razonable. Por ejemplo, el proyecto de promoción de exportaciones muestra ingresos de US\$1,55 millones en 1993. No parece razonable pensar que las disposiciones para todas las actividades previas, por ejemplo, estudios de mercado y de factibilidad para determinar si se debe seguir adelante con el proyecto, más personal, oficinas, vehículos, equipo y demás infraestructura organizacional, puedan completarse e instalarse para fines de 1992.

Por último, nos preocupa la perspectiva de que FEBOPI entre en aspectos de negocios en los cuales tiene poca o ninguna experiencia. En algunos de los proyectos propuestos, se puede esperar una extensa curva de aprendizaje. En un campo en el que no se está familiarizado, existe una tendencia casi universal a redescubrir la pólvora, todo lo cual aumenta los costos y agrega tiempo.

Banco de materias primas

Esta es una idea interesante y novedosa. Sin embargo, la puesta en práctica puede ser complicada y cara. Se propone que antes de la implementación se realice un estudio de factibilidad, pero el Equipo de Evaluación opina que el costo previsto del estudio, US\$5.000, subestima la magnitud de la tarea a realizar. En este estudio no sólo se deben identificar los materiales que los diferentes subsectores necesitan, las cantidades que emplean y los precios que pagan, sino que también se deben mantener extensas conversaciones con los proveedores de dichos materiales, la mayoría de los cuales se encuentran en el extranjero. El estudio también debe analizar las fluctuaciones de precios en el tiempo en los tipos de materiales pertinentes y los posibles efectos de dichas fluctuaciones sobre la rentabilidad. El estudio también debe incluir conversaciones con diferentes proveedores a fin de establecer precios para compras por grupo de diversas cantidades de diferentes materias primas.

Finalmente, si el estudio indicara que el proyecto es viable, lo mismo se trataría de un proyecto muy complicado desde el punto de vista operacional. Requiere conocimiento al dedillo de múltiples fuentes de suministros e información actualizada al minuto, lo cual por lo general únicamente consiguen las personas que han pasado años en adquisiciones o en una compañía comercial importante.

El Equipo de Evaluación se sentiría mucho más cómodo si la persona que encabezaría el proyecto ya hubiera sido identificada y hubiera demostrado su disposición a participar en él. Sin embargo, el gerente general de FEBOPI indica que esa persona todavía no ha sido identificada. ¡La mala implementación da por tierra con muchas buenas ideas!

Ferias comerciales

FEBOPI ya tiene experiencia en la organización de ferias comerciales a nivel nacional, lo cual debe dar cierta confianza a USAID. Sin embargo, el Equipo de Evaluación no tiene base sobre la cual comentar con respecto a la precisión de los pronósticos financieros, aunque suponemos que se basan en la experiencia previa de la organización (que no rindió beneficios). Asimismo, la propuesta no presenta justificación para separar a las "pequeñas industrias" de los artesanos, y se le debe pedir a FEBOPI que explique su razonamiento.

Promoción de exportaciones

El Equipo de Evaluación tiene varias preguntas acerca de este tradicional método para la creación de una organización de promoción de exportaciones.

Lo primero, nos preguntamos si efectivamente se necesita una nueva organización. ¿No será ésta una situación en la cual sería mejor que FEBOPI cooperara, por ejemplo, con una organización como el Instituto Nacional de Promoción de Exportaciones (INPEX)? No estamos en posición de juzgar la calidad de INPEX, pero, en casos donde los recursos humanos y financieros escasean se debe tratar de evitar la redundancia.

Segundo, como se señaló con anterioridad, nos preguntamos si la primera prioridad de FEBOPI no debería ser elevar la calidad de los productos para ventas nacionales, antes de emprender las ventas internacionales, con sus mayores complejidades.

Sin embargo, más allá de lo mencionado sentimos cierta inquietud sobre la metodología propuesta y la secuencia de las operaciones. Existe una cierta tradición (tal vez inventada por los asesores) en el campo de la promoción de exportaciones, que dice que si uno toma las medidas prescritas en el orden indicado, ya está, uno entró al negocio de las exportaciones. En consecuencia, todo el mundo realiza interminables estudios sectoriales y subsectoriales, estudios de ventaja comparativa y de mercados extranjeros. Luego abren una oficina de ventas en el extranjero, patrocinan misiones de ventas, y así sucesivamente. Los países en desarrollo persisten en este método, pese a que por lo general los costos son mucho mayores que los beneficios.

Existe, sin embargo, otro método, mucho menos institucionalizado y mucho menos costoso. Se lo conoce como el método de "el comprador es rey". Lo pueden poner en práctica unas cuantas personas que sepan escuchar y tengan algo de dinero para viajar a visitar a las personas a las que necesitan escuchar: ¡el comprador! El método funciona de la siguiente manera:

- 1. Obtenga una idea intuitiva de los sectores en los que le parezca que puede tener alguna posibilidad de exportar, por ejemplo, los grupos de productos que menciona FEBOPI: peltre, prendas de vestir, madera, cuero, etc.**
- 2. Obtenga las guías pertinentes de fabricantes, oficinas de compradores independientes, importadores, representantes de fabricantes y distribuidores (en los Estados Unidos, por conveniencia), y haga una lista de los 20 principales (los asesores de la Misión de USAID pueden ayudar).**
- 3. Haga 20 llamadas telefónicas y concierte arreglos para visitar a estas personas. Hágalas saber que no viene a venderles nada, sino que viene a consultarlos (de todos modos, lleve unos productos de muestra). Es sorprendente ver cómo este (honesto) método halaga a la gente, quienes le explican cómo es la estructura de su industria, quiénes son los principales personajes, cómo se realizan los negocios, qué buscan los compradores, cómo funcionan los subcontratos, cómo hacer para atraer compradores a Bolivia, etc. Con frecuencia le dirán a quién más debería usted visitar, y a veces le darán muestras de sus productos o de sus componentes para demostrar qué son capaces de producir las compañías locales.**

4. Una alternativa es encargar a American Business Linkage Enterprise (ABLE) que realice estudios en IESC sobre todos los sectores y subsectores en que usted está interesado. Estos estudios cuestan US\$2.000 cada uno, y le informan no sólo acerca del mercado en los Estados Unidos para el peltre o los subproductos de los camélidos, para dar dos ejemplos, sino que también incluyen una lista actualizada de las personas con las que se comunicaron para recopilar la información, que son exactamente las personas con las que usted debe hablar personalmente. Vuelva al punto no. 3.
5. Cuando regrese a Bolivia tras tres o cuatro semanas en los Estados Unidos, vendrá armado con el tipo de información que necesita para determinar qué compañías bolivianas responden a los requisitos del mercado estadounidense. Es verdad que el mundo no se acaba en el mercado norteamericano, pero muchas de las personas con las que hable tienen negocios a nivel mundial. Además, los Estados Unidos constituyen un mercado enorme y voraz, y es probable que si usted tiene un producto vendible pueda venderlo en los Estados Unidos.
6. Una vez que tenga una idea de lo que se puede vender, identifique la feria comercial del sector correspondiente en los Estados Unidos, recorra la muestra o alquile un puesto, y conozca a más compradores.

Para cuando termine el proceso habrá pasado por alto toda la tradición burocrática, gastando apenas una fracción de lo que le habrían costado todos esos estudios y la promoción de un imperio exportador más. (Dicho sea de paso, cabe señalar que el plan de FEBOPI para promocionar las exportaciones no parece incluir ningún presupuesto para los estudios propuestos.)

Lo que se debe hacer antes de que se acabe el dinero

Conforme al plan actual, la fecha límite para los fondos de FEBOPI es el 31 de diciembre de 1992. En la actualidad los fondos de USAID subvencionan los costos operativos de las ADEPI, desde un máximo del 68,3 por ciento en La Paz hasta un mínimo del 46,2 por ciento en Cochabamba. ¿Qué pueden hacer FEBOPI y ADEPI entre ahora y el 31 de diciembre para reducir su dependencia de los fondos de USAID y demostrar que la organización puede sustentarse por sí misma en el futuro?

Combinando algunas ideas aquí propuestas por el Equipo de Evaluación, algunas de las ideas contenidas en el Plan de Autosuficiencia y algunas de las actividades en las cuales FEBOPI ya participa, la organización puede presentar una atrayente lista de servicios, la que luego deberá ser promocionada intensamente para atraer nuevos afiliados.

Hay un grupo de ocho servicios que ofrecen relevancia y sinergia, los cuales FEBOPI ya ofrece o puede ofrecer a corto plazo. Muchos de estos servicios generan o pueden generar ingresos. La lista propuesta es la siguiente:

- Enlaces de abastecimiento a nivel nacional;
- Producción y ventas consolidadas;
- Ferias comerciales;
- Gufa de compradores y Servicio de remisión;
- Capacitación;
- Asistencia técnica;

- Reforma de políticas, y
- Tarjeta de descuento.

Sobre la base de esta lista, FEBOPI y las ADEPI deben realizar una intensa campaña para llegar, e inscribir, a posibles nuevos miembros. ¿Cuáles son los elementos de este programa?

- Elaborar un breve plan, calendario y presupuesto.
- Publicar un folleto breve pero atrayente que describa cada uno de los ocho servicios, para ser distribuido entre los posibles socios, medios de comunicación, organizaciones de pequeñas y microempresas, etc. (El folleto debe incluir un formulario de inscripción.)
- Planear una serie de reuniones con cena o almuerzo (gratis) a la cual se invite a los posibles miembros y a sus familias.
- Utilizar estas reuniones para delinear y explicar la nueva lista de servicios y la forma en que puede ayudar a todo pequeño o microempresario. Buscar miembros selectos de FEBOPI que expliquen la forma en que la organización les ha ayudado. Tal vez se pueda invitar a un expositor destacado, para captar la atención de los asistentes.
- Dar publicidad a las reuniones, tanto antes como después de realizadas.
- Tratar de matricular, a tantos socios como sea posible en cada reunión. ¡Cobrar en efectivo! Tratar de que los nuevos inscritos paguen un año por adelantado.
- Repetir estas reuniones varias veces en cada región de ADEPI.

La lista de servicios enumerada será prácticamente irresistible. Si los posibles socios no se sienten atraídos por esta lista de servicios, ¡es que son imposibles de atraer! Para ser efectiva, ésta tiene que ser una campaña arrolladora: mucha actividad y publicidad concentrada en poco tiempo. La elaboración y presentación de esta nueva lista de servicios debe ser la principal preocupación de FEBOPI durante los próximos ocho meses. Sin embargo, este tipo de campaña no se realiza una sola vez, sino que se la debe repetir todos los años.

Base para el apoyo futuro de USAID

Al Equipo de Evaluación le preocupa que tal vez FEBOPI no pueda reunir los recursos humanos que se necesitan para manejar y sustentar todos los elementos de su ambicioso Plan de Autosuficiencia. También nos preocupa la oportunidad de la presentación del plan. Aun cuando esta misma semana USAID diera su aprobación y todas las piezas del rompecabezas cayeran en su sitio, aun así llevaría hasta mediados de 1993, en el mejor de los casos, hasta que se completaran los estudios de factibilidad, probablemente sería mediados de 1994 hasta que los proyectos propuestos entraran en funcionamiento y tal vez mediados o fines de 1995 hasta que los proyectos alcanzaran un punto de equilibrio (según los cálculos de tiempo de la propia FEBOPI).

En consecuencia, en términos de financiación futura, USAID tiene varias opciones:

1. Puede no hacer nada y dejar que su ayuda termine en diciembre de 1992.
2. Puede continuar financiando los gastos de oficina y sugerir que FEBOPI obtenga otras fuentes de financiación para cualquier nueva iniciativa.
3. Puede seguir financiando los costos operativos, más el costo de los programas nuevos.
4. Puede cancelar el apoyo a los fondos operativos y subvencionar únicamente la fase de los estudios de factibilidad de nuevos proyectos, con el entendimiento de que los proyectos que se consideren factibles recibirán dinero para programas piloto de demostración y, si tienen éxito, se proporcionarán nuevos fondos para ampliar los programas piloto.
5. Puede reprogramar los fondos disponibles para que cubran lo que resta de 1992 más parte o todo 1993.
6. Puede seguir considerando la posibilidad de una donación.

Si la campaña intensiva que se propone arriba se lleva a cabo de manera profesional y produce un número substancial de nuevos afiliados, servirá de demostración fehaciente de la capacidad de la organización, y nosotros creemos que el resultado será una renovada confianza en FEBOPI. De ser así, el Equipo Evaluador recomendaría que USAID considere seriamente la posibilidad de continuar financiando los gastos de oficina como hace en la actualidad, los gastos asociados con la confección completa de nuevos proyectos generadores de ingresos contenidos en la lista de ocho, o alguna otra combinación de las opciones presentadas.

SEGUNDA SECCION

LECCIONES ASIMILADAS

FENACRE

La experiencia reciente en Bolivia indica que las cooperativas de ahorro y crédito pueden movilizar con mucho éxito sus propios fondos de préstamos. Sin embargo, necesitan ayuda para perfeccionar su tecnología de intermediación financiera. Se debe colocar mayor énfasis en el fortalecimiento institucional basado en la movilización de depósitos antes que en el crédito externo.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito proporcionan servicios financieros completos (depósitos y préstamos) a la pequeña y a la microempresa. No obstante, la hiperinflación reciente ha distorsionado la estructura de sus balances hacia la inversión en activos fijos que deben liquidarse.

A los equipos que diseñan proyectos se les debe exigir que proporcionen un análisis financiero a fondo de instituciones como FENACRE. El análisis superficial lleva a graves tergiversaciones de la verdadera situación.

Cuando una organización que representa a miembros a un segundo nivel, como por ejemplo FENACRE, asume funciones de intermediario financiero, desarrolla objetivos propios, a veces en conflicto con sus instituciones afiliadas. La estructura política de control crea graves conflictos de interés, socavando su función de intermediario financiero. En consecuencia, estas funciones deben separarse de la estructura de control político.

PRODEM

La metodología de los grupos solidarios ha dado buenos resultados en PRODEM. Parece ser una metodología apropiada en Bolivia, especialmente para los microempresarios en el comercio y productores muy pequeños. La clave ha sido permitir que la dinámica de la organización se desenvuelva libremente sin control burocrático ni interferencias indeseadas por parte de la organización prestamista. Los microempresarios forman sus propios grupos. El único requisito de PRODEM es que los integrantes de un grupo vivan cerca el uno del otro, y que su producción o necesidades de crédito estén a niveles similares. Si en un grupo se producen conflictos, los integrantes quedan en libertad para reestructurar el grupo. El resultado ha sido un bajo índice de cuentas en mora, y los integrantes del grupo pueden pagar la cuota de un socio que no puede hacerlo. Sin embargo, a medida que los microproductores se expandan y necesiten préstamos más grandes, tal vez PRODEM/BancoSol deberían considerar la posibilidad de diversificar su metodología y otorgar préstamos individuales.

La cultura institucional de PRODEM, que incluye la administración en equipo, ha sido un factor clave en su capacidad de crecer y evolucionar para convertirse en banco. Esta cultura de caracteriza por el trabajo en equipo, la adquisición de eficacia en el trato interpersonal y la dedicación a la misión de la organización. La delegación de autoridad y el uso de un comité de crédito integrado por asesores de campo que toman las decisiones son motivos por los cuales la transición de ONG a

banco se ha desarrollado sin tropiezos y los negocios han continuado sin interrupciones durante la transición.

USAID debe adoptar una metodología flexible hacia el desarrollo de instituciones en proyectos futuros, como sucedió en el caso de PRODEM. Si bien la conversión de PRODEM a banco regulado por la Superintendencia de Bancos no era parte del diseño original del proyecto, USAID apoyó esta decisión de la gerencia de PRODEM, y aportó consejo y ayuda para facilitar la transición. Como resultado, PRODEM se ha fortalecido como institución, con más recursos para servir al sector de la microempresa.

FEBOPI

Los diseñadores de proyectos deben evitar utilizar lenguaje que conduce a expectativas poco realistas. Es preferible equivocarse por el lado del conservadurismo, especialmente en campos particularmente difíciles como el desarrollo de la microindustria. En dichos campos se debe dar por sentado que lo probable es que las cosas demoren más tiempo de lo que nadie anticipa. Este hecho debe incorporarse en el diseño del proyecto.

Se debe estimular a las organizaciones beneficiarias a que adapten el número de nuevos proyectos propuestos o iniciados a la disponibilidad de personal calificado para ponerlos en práctica. Los proyectos incompletos no realzan la credibilidad.

Las decisiones que se toman de abajo hacia arriba contribuyen al consenso y a la formación de equipos. Sin embargo, se debe reconocer que la autocracia funciona más rápido.

Las organizaciones beneficiarias tienden a postergar la elaboración de planes de autosuficiencia hasta que enfrentan la perspectiva inminente de alcanzarla. A esta altura tienden a aferrarse de un pelo. Todo proyecto que contemple la autosuficiencia debe incluir un calendario y una metodología para tal fin. Los programas de autosuficiencia no deben proponerse únicamente porque generan ingresos, sino que deben contribuir materialmente al logro de la misión de la organización y responder a las necesidades de sus afiliados. Las organizaciones deben construir sus estrategias de autosuficiencia sobre estas bases, en lugar de considerar que los programas de autosuficiencia son necesariamente algo nuevo, diferentes y aparte de lo que ya se está haciendo. USAID y las organizaciones beneficiarias deben dedicar más tiempo para la evolución y verificación de los programas de autosuficiencia.

BIBLIOGRAFIA

Antezana, Oscar. "Bolivia: A Concise Economic Evaluation of 1991." USAID/Bolivia: 1992.

Banco Solidario S.A. "Balance General Pro Forma 1991-1994; Resumen de Proyecciones." La Paz: 1991-

____. "Balance General Proyectado." La Paz: 1991.

____. "Estado de Resultados del Proyecto." La Paz: 1992.

____. "Formulario No 1; Evaluación Económica."

____. "Organigrama Banco Solidario S.A." La Paz: 1991

____. "Plan de Capitalización." La Paz: April 1992.

____. "Proyección de Operaciones." La Paz: March 1992.

____. "Resumen de Fuentes de Financiamiento 1992 (Proyecciones)." La Paz: 1991.

____. "Resumen de Resultados Operativos y Financieros a Diciembre 1992, (Proyecciones)." La Paz: 1991.

Blount, Jeb. "Profit's Not a Dirty Word at Bolivia' Bank for the Poor." *Wall Street Journal*. 10 de abril de 1992: A17.

Bolivian Enterprise Project Executive Summary, WOCCU. Enero de 1990.

Catálogo, Segunda Feria Nacional de Artesanos y Pequeñas Industrias. 1991.

Banco Central de Bolivia. "Tasas de Interés y Comisiones Ponderadas del Sistema Bancario." *Presencia*. La Paz: 13 de abril de 1992.

Christen, Robert Peck. *What Microenterprise Credit Programs Can Learn from the Moneylenders*. Discussion Papers Series, Document No. 4. Cambridge: Accion International. 1989.

Development Alternatives, Inc. "Evaluation and Preliminary Project Design for the USAID/Bolivia Micro and Small Enterprise Development Program." Washington D.C.: 1987.

"El cincuenta y uno por ciento de los ahorros pertenece al 1,24% de los depositantes." *Los Tiempos*. Cochabamba: 26 de marzo de 1992: B9.

Evaluation of Update and Policy Reform Project, MSI. 1991

FEBOPI Self-Sufficiency Plan, Abril de 1990.

Inter-American Investment Corporation. "Proposal for an Equity Investment in Cobanco S.A." Washington D.C.: 1990.

Laza, Pedro, et al., "Informe sobre el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito de Bolivia y Recomendaciones para su Supervisión y Control por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras." PADCO/INC., La Paz, Bolivia, Octubre de 1989.

Magill, John H. et al "Proposed Design: USAID/Bolivia Small-Scale Enterprise Project." Development Alternatives, Inc., Washington D.C. Mayo de 1988.

"Micro and Small Enterprise Development" --Project Paper, USAID/Bolivia, 511-0596.

MSED Grant Agreements.

MSED Quarterly Reports, Abril-Junio de 1991; Octubre-Diciembre de 1990; Julio-Septiembre de 1990.

MSED Project Status Reports, Octubre-Marzo de 1992; Octubre-Diciembre de 1991.

Muller & Asociados. "Sector Informal y Crecimiento Económico en Bolivia." Boletín no. 67, La Paz: Noviembre de 1991.

Boletines, folletos, etc. de las ADEPI en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

Otero, María. A Handful of Rice: Savings Mobilization by Micro-Enterprise Programs and Perspectives for the Future. Monograph Series No. 3. Washington D.C.: Accion International, 1989.

"Plan Estratégico Sistema Fenacre," Fenacre, Cochabamba, Bolivia, 1991.

PRODEM. "Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 1989." La Paz: Abril de 1990.

___ **"Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 1990." La Paz: Junio de 1991.**

___ **"Balance Mensual a Diciembre de 1988." La Paz: Mayo de 1989.**

___ **"Detailed Balance Sheet." La Paz: Diciembre de 1987.**

___ **"Entrenamiento AITEC - PRODEM." La Paz: 1992.**

___ **"Indicadores Claves del Programa." La Paz.**

___ **"Plan Operativo Transferencia de Oficina." La Paz: 1991.**

___ **"Programa de Crédito y Capacitación para Microempresarios; Indicadores del Programa." La Paz: 1992.**

___ **"Resumen de Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 1991." La Paz: 1992.**

___ **"Sistema de Monitoreo y Evaluación - USAID." La Paz: 1992.**

"Programa de Formación y Capacitación Curricular: Catálogo 1992." UNDESCOOP, 1992.

Sachs, Jeffrey et al. "The Bolivian Miracle." ICEG Newsletter. Julio de 1989.

Small Scale Industries in Developing Countries, Carl Liedholm and Donald Mead, MSU International Development Paper No. 9, 1987.

Stearns, Katherine. *The Hidden Beast: Delinquency in Microenterprise Credit Programs*. Discussion Papers Series, Document No. 5. Washington D.C.: Accion International, 1991.

Technical Support for Policy Reform/Project Design, AID/RD/EID. 1992.

Télles R., y Marco Antonio. "Propuesta de Reestructuración del Proyecto de Micro y Pequeña Empresa." UNDESCOOP, Cochabamba, Marzo de 1992.

The Small Business Solution, Menonite Economic Development Associates, sin fecha.

USAID/Bolivia. "Semi-Annual Report USAID/Bolivia Period Ending September 30, 1991." La Paz: 1992

_____. Ecuador. "Cooperative Agreement No. 511-0596-A-00-9104-00 between A.I.D. and Accion International." Quito: 1989.

Prpuesta de WOCCU MESD.

Informe de WOCCU sobre Bolivia, Julio de 1991

World Council of Credit Unions. "Micro and Small Enterprise Development Project." WOCCU, Madison, Wisconsin, Diciembre de 1988.

A-1

ANEXO A
RENDIMIENTO

43

ANEXO A**RENDIMIENTO**

Como se señaló en la sección correspondiente a FEBOPI, los indicadores de desempeño utilizados para medir los principales resultados de los tres componentes del proyecto MSED han cambiado (y se han reducido en número) varias veces desde que comenzó el proyecto.

En la actualidad (al 31/3/92) el proyecto trata de medir los siguientes componentes para organización: puestos de trabajo creados, número de prestatarios, número de afiliados, número de cursos de capacitación y número de estudios de políticas.

El grado de confianza con el que cada uno acepta estas cifras es discutible. Como ya se ha señalado, FEBOPI parece no tener un sistema de gestión de la información en el que se pueda confiar para generar datos en el tiempo (por ejemplo, hasta fecha reciente no distinguía entre socios que pagan y que no pagan, y no tiene un criterio firme para decidir cuándo se deja de contar como socio a un afiliado que no paga). Más aun, las cifras de generación de empleo se basan en dos fórmulas sujetas a verificación por una encuesta que no se ha iniciado. Los datos que siguen deben aceptarse teniendo en cuenta las advertencias mencionadas.

Ya ha pasado el 71 por ciento de la vida del proyecto (LOP, por sus iniciales en inglés). A continuación se citan las cifras más recientes de que se dispone, al 31/3/92:

EMPLEOS	LOP PLANIFICADA	LOGRADO	% LOP
FENACRE	2160	40	0
PRODEM	1525	713	46.25%
TOTAL	3685	753	20.43%
AFILIACIONES			
FEBOPI	3000	1090	36.3%
PRESTATARIOS			
PRODEM	5000	6082	121%
FENACRE	1800	41	2%
CARTERA DE PRESTAMOS IMPAGOS			
PRODEM	\$2.450.000	\$1.427.585	0%
FENACRE	\$5.450.000	100.000	
CURSOS DE CAPACITACION			
FEBOPI	420	243	58%
ESTUDIO DE POLITICAS			
FEBOPI	6	2	33%

Fuente: USAID Project Status Report, Oct. 1, 1991 --Marzo 31, 1992 y FEBOPI.

44'

B-1

ANEXO B
METODOLOGIA

45

ANEXO B

METODOLOGIA

FENACRE

El Avaluador pasó tres días en Cochabamba, uno en Santa Cruz y seis en la Paz. Esta evaluación se basa principalmente en entrevistas con las personas enumeradas en el Apéndice D, así como en revisión y análisis de documentación pertinente.

PRODEM

El método que se empleó en el caso de PRODEM consistió en entrevistar a 18 integrantes del personal de BancoSol, en la oficina nacional de PRODEM y en tres de las cuatro principales oficinas regionales de la organización. Además, la Evaluadora visitó los talleres de nueve microempresarios en El Alto y Santa Cruz.

La mayoría de las conversaciones con PRODEM/BancoSol se concentró en los temas identificados para evaluación, a saber, la transición de PRODEM a BancoSol, el plan de este banco para movilizar ahorros, la asistencia técnica de ACCION/AITEC, así como en indicadores utilizados para evaluar y vigilar el programa de préstamos. Las entrevistas tuvieron lugar durante la semana del 6 al 10 de abril de 1992. Asimismo se analizaron una serie de documentos, tanto actuales como históricos, incluidos estados financieros y proyecciones, estadísticas del programa y propuestas de apoyo de inversiones en BancoSol. Los Apéndices de este informe contienen la lista de las personas con las que se estableció contacto y de los documentos revisados.

FEBOPI/ADEPI

El Evaluador mantuvo extensas conversaciones con la gerencia de FEBOPI, el asesor de WOCCU, la Junta Directiva de ADEPI en La Paz y Cochabamba y funcionarios de USAID/Bolivia. En Cochabamba el Evaluador visitó el Mercado Central de Muebles, donde se exponen artículos de madera creados por afiliados a ADEPI, y una fábrica de prendas de vestir de propiedad de un miembro de ADEPI, y mantuvo extensas conversaciones con ambos.

El Evaluador examinó todos los documentos pertinentes a FEBOPI y al proyecto MSED en general.

C-1

ANEXO C
PERSONAS E INSTITUCIONES CON LAS QUE SE ESTABLECIO
CONTACTO

47

ANEXO C

PERSONAS E INSTITUCIONES CON LAS QUE ESTABLECIO CONTACTO

FEBOPI

Junta Directiva

**Lic. Alfredo Pacheco M.
Presidente**

**Ing. Fedor Pérez
Vicepresidente**

**Lic. Hugo Bejarano
Auditor**

**Sra. Nancy Herrero
Secretaria**

**Lic. Arturo Franco Soliz
Gerente General**

**Lic. Gary Montano
Unidad de Reforma de Políticas**

**Lic. Marcos Kucharski
Unidad de Reforma de Políticas**

ADEPI/LA PAZ

**Roberto L. Tartarini D.
Presidente**

**Luis Ortiz Epinoza
Vicepresidente**

**Celia R. de Kucharsky
Directora**

**Oscar Baldivieso
Director**

**Wilden Cvando M.
Gerente General**

ASPIPAC/ADEPU/COCHABAMBA

Lic. Jaime Veizaga Zanabria
Presidente

Ricardo Pérez
Vicepresidente

Noel Orozco
Secretario General

Edward López
Coordinador

Mario Encinas
Auditor

Sra. Juana Gonzáles
Secretaria

Sra. Celida de Camparo
Secretaria

Directores

Hernán Campero
Jaime Aguilar D.
Sra. Lena Vega

Lic. Fernando Gamboa
Gerente General

WOCCU

William R. Tucker
Coordinador

USAID/BOLIVIA

Richard Rosenberg
Director, Comercio e Inversión

Liza Valenzuela
Directora Asociada, Comercio e Inversión

Ernesto García

**Comercio e Inversión
Director de Proyecto**

**Elizabeth Stephens Visnic
Especialista en evaluación**

PRODEM

**Felipe Hartman Luzio
Gerente de Investigación y Desarrollo, Oficina Nacional de PRODEM
Eduardo Bazoberry Otero
Gerente de Operaciones y Finanzas
Oficina Nacional de PRODEM**

**Mario Uznayo
Gerente de la Oficina Regional El Alto de PRODEM**

**Isabel Machaca
Asesora Residente en la Oficina Regional El Alto de PRODEM**

**Luis Mujica
Administrador en la Oficina Nacional de PRODEM**

**Elvira Romero
Asesora de Campo en la Oficina Regional El Alto Regional de PRODEM**

**Germán Sanchez Rea
Gerente de la Oficina de Montero**

**Judith Fuentes
Asesora Residente, Oficina Regional Santa Cruz de PRODEM**

**Salomé García
Asesora de Campo, Oficina Regional Santa Cruz de PRODEM**

**Ross Mary Pizarro F.
Auditora, Oficina Regional Santa Cruz de PRODEM**

**Eva Patiño Rodríguez
Auditora de Finanzas, Oficina Regional Santa Cruz de PRODEM**

**Claudia Ordoñez Cuéllar
Administradora, Oficina Regional Santa Cruz de PRODEM**

**Oscar Moreno
Gerente, Oficina Regional Santa Cruz Regional de PRODEM**

50

Mary Céspedes de Pedraza
Microempresaria, propietaria de una panadería en 1° de Mayo, ciudad satélite de Santa Cruz

Francisco Otero
Director Ejecutivo, BancoSol y PRODEM

Sergio Ortiz
Gerente de Operaciones, BancoSol

Manuel Cuevas
Gerente de Recursos Humanos, BancoSol

Miguel Taborga
Gerente de Finanzas, BancoSol

María Elena Querejazu de Azurdury
Gerente General, BancoSol

COLAC

Javier Franco Aristizábal
Abogado

FENACRE

Carlos Salinas Amezaga
Supervisor de Educación

Carlos Torres Bravo
Director de Finanzas

Seraffín García Mercado
Presidente, Comité de Vigilancia

Alberto Montero Cossio
Gerente General

Orlando Bravo Soruco
Presidente, Junta Directiva

Jorge F. Vargas Ortega
Gerente Regional, La Paz

Enrique Hoyos Hurtado
Gerente Regional, Santa Cruz
Coordinador, UNDESCOOP

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres, LTDA.

Alfredo Vicenti Rivero
Presidente, Junta Directiva

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero, LTDA.

Lindbergh A. Ulloa Balcázar
Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Loyola, LTDA.

José Antonio Arce
Gerente General

Plácido Moya
Presidente, Junta Directiva

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, LTDA.

Pedro Nava
Contador

José Ocampo
Integrante de la Junta Directiva

Asistencia Técnica de Alemania, DGRV

Helmut Pabst
Jefe de Grupo

Superintendencia de Bancos de Bolivia

Rosendo Barbero Paz
Intendente

Salomón Eid Rivero

67

D-1

ANEXO D
INDICADORES DE EFECTO

53

ANEXO D

INDICADORES DE EFECTO

A continuación se incluyen dos ejemplos de sistemas utilizados para vigilar y evaluar el efecto de las actividades organizacionales emprendidas en pro del programa MSED de USAID. El primero se recomienda para FEBOPI, y el segundo está siendo utilizado en la actualidad por PRODEM. Puesto que el programa de FENACRE no se puso en práctica, no se confeccionó ningún sistema para medirlo.

FEBOPI/ADEPI

A continuación se muestra un juego de indicadores de efecto, que incorpora actividades existentes y posibles nuevas actividades, en caso de que se las ponga en práctica. Estos indicadores de efecto se sugieren como parte del sistema de información de FEBOPI/ADEPI, del cual sería fácil extrapolar datos que necesite USAID. Los indicadores pueden consignarse en una hoja de calcular para compararlos con el plan, vida del proyecto (LOP), desempeño durante el período, etc.

CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA

- Número de cursos
- Número de participantes
- Número de personas que participan por primera vez
- Número de participantes que han tomado 2 o más cursos
- Porcentaje de hombres
- Porcentaje de mujeres
- Número de prestaciones de AT en la empresa

AFILIACION

- Total hasta la fecha
- Porcentaje hombres/mujeres
- Afiliados nuevos
- Porcentaje hombres/mujeres
- Retirados
- Ganancia/pérdida neta

EMPLEO

Puestos creados
Porcentaje hombres/mujeres

ESTUDIOS DE POLITICAS

Terminados
En curso

ESTUDIOS DE MERCADO

Terminados
En curso

PRODUCCION Y VENTAS CONSOLIDADAS

Número de grupos formados
Número de compañías que participan
Número de visitas a compradores
Ventas

ENLACES NACIONALES

Número de compañías abordadas
Número de compañías locales identificadas como contrapartida
Número de primeras visitas a clientes
Número de segundas visitas a clientes
Ventas

FERIAS COMERCIALES NACIONALES

Número de ferias organizadas
Número de compañías participantes
Número de compradores abordados
Número de compradores a seguir
Ventas

FERIAS COMERCIALES INTERNACIONALES

Número de ferias organizadas
Número de compañías participantes
Número de compradores abordados
Número de compradores a seguir
Ventas

15

COMPRADORES EXTRANJEROS

Número abordado
Número que visitó Bolivia
Número de visitas concertadas
Ventas

GUIA DE COMPRADORES Y SERVICIO DE REMISION DE CLIENTES

Número de guías distribuidas
Número de indagaciones
Número de remisiones a compañías locales
Número de respuestas
Número de cotizaciones presentadas
Ventas

INGRESOS

VENTAS DE AVISOS PUBLICITARIOS

Catálogo de las ferias
Guía de compradores

COMISIONES/DERECHOS RECIBIDOS

Ventas a través de enlaces nacionales
Ventas de producción consolidada
Ferias comerciales
Venta de Guías de compradores
Investigación de mercado

PORCENTAJE DE AUTOFINANCIACION

PRODEM

El sistema de Vigilancia y Evaluación de PRODEM para el programa MSED de USAID se encontrará en la página siguiente.

56

**SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION - USAID
PRODEM - BOLIVIA
(EN DOLARES)**

1990

1991

	1990					1991				1991				1991					
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL TRIMESTRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
- PARTICIPANTES NUEVOS (MES)	65	21	23	67	184	250	370	290	900	62	216	129	407	66	104	237	431	462	641
- PARTICIPANTES DEL MES	301	88	230	804	1,473	256	223	256	734	414	1,350	648	2,411	964	785	1,234	2,373	1,732	1,187
- % DE MUJERES DEL TOTAL DE PRESTAMOS USAID	62%	76%	63%	67%	64%	74%	66%	64%	62%	71%	76%	70%	73%	71%	69%	67%		64%	62%
- MICROEMPRESARIOS CON PRESTAMOS ACTIVOS DE USAID	237	673	273	643	643	2,690	2,345	2,774	2,774	2,903	3,244	3,348	3,348	3,472	3,862	4,121	4,131	6,530	
- MONTO DE PRESTAMOS PROMEDIO USAID	279	263	331	316	378	724	272	306	298	316	250	294	278	279	187	229	234	290	263
- MONTO DESEMBOLSADOS USAID	66,132	11,712	109,620	265,167	458,761	211,294	116,344	151,040	480,478	131,450	238,677	292,414	722,541	266,578	146,890	262,489	675,747	635,722	362,221
- MONTO DESEMBOLSADO/ACUMULADO USAID	66,132	77,644	177,964	458,761	458,761	669,835	738,190	838,230	838,230	1,070,666	1,410,348	1,672,760	1,672,760	1,930,354	2,096,330	2,368,527	2,368,527	2,904,229	3,267,480
- AHORRO DEL MES (Por. USAID)	3,307	646	8,901	14,345	22,938	10,555	6,917	7,552	24,924	6,573	16,964	13,121	36,673	13,329	7,354	14,125	34,768	28,768	16,160
- AHORRO ACUMULADO (Por. USAID)	3,307	3,853	6,884	22,929	22,929	33,484	39,411	46,963	46,963	63,538	78,519	93,640	93,640	96,969	104,323	116,428	116,428	145,174	163,374
- CARTERA ACTIVA USAID	64,290	61,224	136,926	337,646	337,646	466,200	474,563	466,717	466,717	454,536	629,369	667,570	667,570	645,265	667,633	782,327	762,327	942,216	949,322
- CARTERA EN MORA USAID	8,00%	8,00%	8,00%	8,27%	8,25%	8,21%	8,48%	8,78%	8,81%	8,44%	8,99%	9,26%	8,14%	8,34%	8,50%	8,38%	8,43%	8,67%	8,96%
- AUTOSUFICIENCIA (global)	77%	95%	89%	87%	82%	79%	84%	87%	83%	89%	80%	76%	87%	101%	101%	112%	124%	111%	129%
- CARTERA POR MANT. DE VALOR	4,760	1,117	1,656	8,656	17,369	16,229	8,105	4,800	26,231	4,952	2,367	6,700	14,239	20,542	22,367	26,990	70,399	14,890	26,313
- N° CURSOS DE CAPACITACION	72	60	27	4	163	12	14	17	43	20	16	24	60	32	45	22	99	53	4
- N° DE ASISTENTES (local)	2,646	2,066	640	163	4,873	367	321	489	1,137	727	440	478	1,645	819	664	791	2,478	1,811	220
- TIPO DE CAMBIO \$/S	3,27	3,30	3,35	3,40		3,46	3,48	3,51		3,54	3,56	3,58		3,61	3,63	3,66		3,69	3,70
- CARTERA EN MORA \$/S	0	0	0	912		1,216	2,325	3,812		818	269	221		1,481	2,201	1,838		784	1,487
- EMPLEO GENERADO EN EL TRIMESTRE					58				183				236				279		
- EMPLEO GENERADO ACUMULADO					55				252				488				758		

PRODEM 20-Jan-92

59

E-1

ANEXO E
RESUMEN DE RECOMENDACIONES

-58-

ANEXO E

RESUMEN DE RECOMENDACIONES

FENACRE

1. **Planificación estratégica**
 - Se necesita AT (Asistencia técnica) para trabajar con cooperativas de ahorro y crédito a fin de elaborar un plan estratégico para FENACRE.
2. **Reducción de tamaño**
 - FENACRE debe despojarse de toda actividad no asociada con organizaciones que paguen por sus servicios.
3. **AT/Capacitación**
 - WOCCU y DGRV coordinarán la capacitación en cooperativas de ahorro y crédito a través de UNDESCOOP. Principal énfasis en fortalecer la capacidad de intermediación de las cooperativas de ahorro y crédito.
 - Las cooperativas necesitan AT que las ayude a cumplir los requisitos del Superintendente de Bancos.
4. **Institución Central de Liquidez**
 - A establecerse en dos etapas: 1) centro de información; 2) gestión de activos y pasivos.
5. **Administración**
 - El sistema de cooperativas de ahorro y crédito confeccionará indicadores de efecto para seguir la trayectoria de afiliados, préstamos, liquidez, rentabilidad, capacidad del capital, etc.
 - Debe prohibir que las cooperativas de ahorro y crédito movilicen depósitos entre no afiliados, así como que en la Institución Central de Liquidez se reciban depósitos provenientes de personas o instituciones no afiliadas a cooperativas de ahorro y crédito.

PRODEM

1. **Comercialización**
 - Diseñar, administrar y tabular una encuesta de mercado.
2. **Gestión y comunicaciones**
 - Continuación de los seminarios; visitas a microempresas.
3. **Vigilancia y evaluación**
 - Uso de formularios de solicitud de préstamos para establecer la base de datos a fin de seguir la trayectoria de los microempresarios que han recibido préstamos.
 - Consideración de la posibilidad de ofrecer cursos de computación a los asesores.

FEROPI

1. **Diálogo sobre políticas**
 - Reinicio del diálogo sobre políticas con el GOB.
2. **Capacitación y AT**
 - Aumentar la capacitación técnica en la empresa.
 - Ayudar a los afiliados, en forma individual, con la elaboración de planes, solicitudes de préstamo, temas técnicos y tecnológicos, precios, etc.
 - Continuar con la capacitación en el aula, pero se debe tratar de conseguir equipo de demostración.
3. **Ocasiones especiales**
 - "Comercializar" más a conciencia las ferias comerciales, por ejemplo vendiendo avisos publicitarios, prestando atención al mercado después de la feria, etc.
4. **Investigación de mercado**
 - Comunicación con fabricantes y compradores con respecto al estudio de los camélidos.

- Considerar la posibilidad de un programa de comercialización para que la función de investigación de mercado sea rentable.

5. Administración y organización

- Confeccionar el sistema de gestión de la información (MIS).
- Elaborar instrumentos de encuesta para obtener datos sobre la generación de empleo y perfil de los afiliados.
- Considerar la posibilidad sugerida de reorganizar.
- Hablar con las ADEPI sobre lo que se sugiere arriba.
- Preparar nueva Definición de la Misión que indique la reorientación de los objetivos.

6. Comercialización

- Examen de publicaciones en un intento por hacerlas más a tono con las inquietudes de los afiliados.
- Preparar una campaña intensiva, basándose en un grupo de ocho servicios nuevos o ya en funcionamiento, y llevar a cabo un apretado programa de captación de nuevos afiliados.

7. Servicios al afiliado

- Considerar la posibilidad de prestar los nuevos servicios que se recomiendan en la Evaluación.

8. Plan de autosuficiencia

- Definir oportunidad y resultados y analizar con USAID.

F-1

ANEXO F
INTEGRANTES DEL EQUIPO DE DAI

62

ANEXO F

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE DAI

WILLIAM FISHER (Jefe de Equipo) es especialista en fortalecimiento institucional en los campos de comercio, inversión y comercialización a nivel internacional. Tiene amplia experiencia en los sectores público y privado, así como en países industrializados y en vías de desarrollo. Ha llevado a cabo tareas de diseño de proyecto, administración y evaluación para USAID y organizaciones similares en Jamaica, Costa Rica, Guatemala, Belize, la zona oriental del Caribe, Tailandia y otros países de ASEAN.

JEFFREY POYO, Ph.D., como Especialista Principal en Investigación en el Departamento de Economía Agrícola y Sociología Rural, de la Universidad Estatal de Ohio, es asesor residente a largo plazo del Banco Central de la República Dominicana, en un proyecto patrocinado por la A.I.D. para fortalecer la viabilidad financiera de instituciones bancarias rurales. Anteriormente fue Director del Programa de Banca y Finanzas de INCAE, el Instituto Centro Americano de Administración de Empresas.

ANNE BEASLEY ha adquirido amplia experiencia en financiamiento y desarrollo de pequeñas y microempresas desde su puesto de Contratista de Proyectos en A.I.D./República Dominicana. Sus responsabilidades en ese puesto incluyeron la coordinación del Proyecto de Desarrollo de la Pequeña Empresa y el Proyecto de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa en apoyo del Fondo para la Financiación de la Microempresa (FONDOMICRO). También ha trabajado en los campos de las cooperativas de ahorro y crédito y de la banca comercial.

G-1

ANEXO G
ALCANCE DEL TRABAJO

64

ANEXO G

ALCANCE DEL TRABAJO

I. **ANTECEDENTES**

El proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MSED) fue autorizado en 1988 y se lo puso en práctica en 1989, tras la firma de los cinco acuerdos cooperativos.

Los objetivos del proyecto son promover el crecimiento económico rápido y sostenido de Bolivia y lograr una distribución más equitativa de los ingresos. El proyecto se propone estimular el crecimiento estable a largo plazo y el desarrollo del sector de la pequeña empresa en Bolivia.

El proyecto funciona con organizaciones locales que lo ponen en práctica: la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa (PRODEM), la Federación Boliviana de la Pequeña Industria (FEBOPI) y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACRE). ACCION Internacional fue elegida para que prestara asistencia técnica a PRODEM, y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) fue seleccionado para la coordinación general del proyecto, así como para prestar asistencia técnica a FENACRE y a FEBOPI. WOCCU firmó un sub-acuerdo con la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) para prestar asistencia técnica a largo plazo a FENACRE en aspectos específicos.

El proyecto MSED se propone fortalecer a tres organizaciones locales y aumentar su capacidad de provisión de servicios a sus integrantes y clientes.

Para decirlo en forma resumida, el proyecto aporta las siguientes finanzas:

a) FENACRE: US\$4,2 millones de crédito canalizados a las cooperativas de ahorro y crédito a través de FENACRE; US\$330.000 en concepto de capacitación y equipamiento.

b) PRODEM: US\$1,8 millones en créditos; US\$516.000 en capacitación y equipamiento.

c) FEBOPI: US\$300.000 para apoyo de gastos operacionales; US\$146.000 en capacitación y equipamiento; US\$161.000 para investigación de políticas.

d) ACCION Internacional: US\$439.000 en asistencia técnica a PRODEM y capacitación de personal.

e) WOCCU: US\$1.899.000 en asistencia técnica a largo plazo a FENACRE, FEBOPI y al proyecto en general.

El Gobierno de Bolivia también aporta US\$1.850 en fondos de contrapartida, la mayoría de los cuales cubren gastos de crédito y de operaciones.

15

En general el proyecto marcha como estaba previsto. PRODEM ha efectuado préstamos a unas 20.000 microempresas en La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba; FEBOPI muestra un extraordinario aumento (de 540 a 3.600) en su número de afiliados (que pagan y que no pagan), y por primera vez recibe el reconocimiento del GOB y de otras asociaciones del sector privado como representante del sector de la pequeña empresa. FENACRE, tras estar cerca de la bancarrota y de haberse reorganizado drásticamente, está dando señales de recuperación.

El sistema de Vigilancia y Evaluación (M&E)¹ del proyecto ha sido por lo general deficiente. El sistema M&E originalmente se extrajo directamente de una compleja y detallada lista de indicadores contenida en el Plan del Proyecto. Dada la incapacidad del proyecto de generar datos sobre esos indicadores y del hecho de que varios de ellos parecían superfluos, el sistema ha sufrido numerosas modificaciones. Cada modificación ha traído una reducción en el número de indicadores, pero la dificultad de recibir datos confiables persiste. La última redefinición de indicadores en septiembre de 1991 debe ser probada, pero por primera vez parece ser manejable.

II. OBJETIVO

El principal objetivo de esta evaluación interina es explorar temas fundamentales de administración que permitirán, de ser necesario, realizar ajustes en la puesta en práctica del proyecto. Un objetivo secundario es examinar el sistema de vigilancia y evaluación para garantizar su capacidad de proveer a los administradores del proyecto de USAID la información necesaria para medir el progreso del proyecto. Un tercer objetivo es extraer las lecciones que se hayan asimilado como resultado de este proyecto y que podrían ser útiles para el diseño e implementación de proyectos similares en el futuro.

III. ALCANCE DEL TRABAJO

Al comienzo de las actividades de evaluación en el país el equipo celebrará una reunión de planificación (TPM) a fin de examinar el alcance del trabajo, definir un plan de trabajo y examinar los objetivos y el calendario de reuniones y entrevistas.

A los evaluadores se les pide que contesten las preguntas administrativas clave que se enumeran abajo sobre cada una de las organizaciones locales que están poniendo en práctica el proyecto. Además, para cada una de las entidades los evaluadores examinarán el sistema de Vigilancia y Evaluación. Se les pide a los evaluadores que analicen el sistema con ojo crítico y determinen si éste puede o no producir datos útiles y confiables para la administración de USAID, así como que eleven las recomendaciones pertinentes.

¹ El sistema M&E se define como la información que las organizaciones locales que ponen en práctica el proyecto generan para informar a los supervisores del proyecto en USAID sobre el progreso del proyecto. No abarca toda la información que los administradores de las organizaciones necesitan a diario con fines administrativos.

A. FENACRE

Crédito: FENACRE recibió su primer desembolso de fondos de crédito de USAID en agosto de 1991. ¿Tiene FENACRE un plan viable para canalizar los fondos de crédito hacia las cooperativas de ahorro y crédito? ¿Es la estructura de la tasa de interés apropiada en el contexto del mercado financiero boliviano? Las cooperativas de ahorro y crédito que reúnen los requisitos ¿están ansiosas y preparadas para participar en el programa? ¿Les parece que han recibido suficiente capacitación para emprender un programa de préstamos a la pequeña y micro empresa? ¿Hay suficientes cooperativas de ahorro y crédito en potencia que reúnan los requisitos y tengan interés en recibir crédito como para justificar una infusión de \$5,4 millones como se prevé? El plan de capitalización de las cooperativas de ahorro y crédito (según el cual los fondos de crédito pasarán a formar parte del patrimonio neto de las cooperativas de ahorro y crédito si cumplen ciertos requisitos) ¿es sensato y manejable?

Movilización de ahorros: Uno de los objetivos del proyecto es fomentar el ahorro entre las cooperativas afiliadas a FENACRE. ¿Qué ha hecho FENACRE para promover la movilización de ahorros en los últimos dos años? ¿Es capaz FENACRE de realizar una campaña agresiva? ¿Qué ha hecho WOCCU para ayudar a FENACRE en este aspecto? ¿Es posible sugerir alguna mejora para la campaña de movilización de ahorros?

Fortalecimiento institucional: Uno de los objetivos principales del trabajo de USAID con FENACRE es el fortalecimiento institucional. Como resultado del proyecto, ¿Es FENACRE una institución más fuerte? ¿Qué medidas se pueden utilizar para evaluar la autosuficiencia y qué progreso realiza FENACRE en este sentido? ¿Se puede atribuir la reorganización de FENACRE al proyecto de la A.I.D.? ¿Qué papel ha tenido la cooperación de Alemania y la Superintendencia de Bancos en esta reorganización?

Servicios de FENACRE: En un tiempo FENACRE tuvo un departamento de "asistencia técnica a cooperativas" y un departamento de auditorías. Con la reciente reorganización de FENACRE, estos dos departamentos se han separado de la organización y se han establecido dos fundaciones diferentes. La fundación de auditorías, sustentada por los alemanes, cuenta con la aprobación y apoyo de la Superintendencia de Bancos. ¿Qué función de supervisión mantendrá FENACRE sobre sus cooperativas de ahorro y crédito? ¿Puede FENACRE, una organización de segundo nivel de representación, supervisar con efectividad su cartera de préstamos a las cooperativas de ahorro y crédito sin tener un departamento de auditorías y otro de asistencia técnica? ¿Puede la fundación de asistencia técnica mantenerse con las contribuciones de las cooperativas de ahorro y crédito? ¿Tiene la capacidad financiera para hacerlo?

Asistencia técnica WOCCU: ¿Cuán efectiva ha sido la asistencia técnica de WOCCU y de COLAC? ¿Qué logros se pueden atribuir a su asistencia? ¿Cómo se puede mejorar dicha asistencia? El alcance de trabajo del asesor de COLAC se ha modificado, y en la actualidad ayuda a FENACRE con el desmantelamiento del Programa de Movilización de Ahorros. ¿Es ésta la mejor manera de aprovechar la capacidad de este asesor?

Vigilancia y Evaluación: ¿Es el sistema de Vigilancia y Evaluación (M&E) de FENACRE apropiado? Haga el favor de recomendar otros posibles indicadores de efecto, si corresponde.

B. PRODEM

Transferencia de los préstamos a BancoSol: Evalúe la estrategia de transferir las actividades de préstamo a BancoSol. ¿Es la estrategia seleccionada la más apropiada? ¿La transferencia anticipada del Director Ejecutivo y del Gerente General de la oficina de La Paz dejará un vacío administrativo que podría afectar el proyecto de USAID?

Estrategia de movilización de BancoSol: ¿Está BancoSol concentrándose con efectividad en la movilización de ahorros?

Acción Asistencia Técnica: ¿Cuán efectiva ha sido la asistencia técnica de ACCION International? Como resultado de esa ayuda ¿se ha fortalecido PRODEM desde el punto de vista institucional? ¿Qué medidas se pueden utilizar para evaluar la autosuficiencia institucional y el progreso que PRODEM pueda haber hecho en ese sentido? ¿Qué logros se pueden atribuir a esa asistencia? ¿Cómo se puede mejorar dicha asistencia?

Vigilancia y Evaluación (M&E): ¿Es adecuado el componente de M&E de PRODEM? ¿Proporciona datos confiables y útiles? Recomiende otros posibles indicadores de efecto, si corresponde.

3. FEBOPI

Estrategia de autosuficiencia: En su carácter de asociación de personas de negocios, FEBOPI no tiene una fuente estable y segura de ingresos. Sin embargo, el proyecto prevé que FEBOPI alcanzará la autosuficiencia para la fecha prevista de terminación de la asistencia. ¿Cuán realista es esta previsión? Los evaluadores deberán examinar el Plan de Autosuficiencia de FEBOPI y dar su opinión sobre lo realista del plan. Sobre la base de su experiencia con otras organizaciones de representación, los evaluadores deberán proponer otras posibles estrategias para alcanzar la autofinanciación.

Unidad de Análisis de Política: Esta unidad de FEBOPI debe iniciar investigación de políticas sobre el sector de la micro y la mediana industria. ¿El personal actual de la unidad tiene la capacidad de seleccionar e iniciar investigación y diálogo en este campo, que tenga efecto significativo para reducir los obstáculos que se presentan al crecimiento de la micro y la pequeña industria? ¿Cuán efectiva ha sido esta Unidad de Política en la promoción de cambios de política hasta el momento? ¿En qué medida las actividades investigativas de la Unidad de Política benefician a PRODEM y a FENACRE? ¿Qué mejoras en general se le pueden hacer a esta unidad?

ADEPI: FEBOPI está integrada por ocho ADEPI, que son asociaciones departamentales de pequeñas industrias. Se supone que FEBOPI les debe prestar asistencia, a fin de fortalecer la capacidad que las ADEPI a su vez tengan de prestar asistencia técnica a las pequeñas industrias afiliadas. ¿Cuán efectiva ha sido FEBOPI en esto? ¿Qué apoyo ha recibido FEBOPI de WOCCU en este sentido? ¿Cuán efectivos han sido los programas de capacitación ofrecidos por FEBOPI? ¿Qué efecto han tenido? También se supone que las ADEPI son autosuficientes. ¿Qué progreso se ha realizado en este sentido? ¿Qué visión tienen FEBOPI y las ADEPI del futuro de su sistema?

68

Proyecto futuro con FEBOPI: En la actualidad USAID no tiene previsto desarrollar un programa de seguimiento de la micro y la mediana industria una vez cumplida la fecha de terminación del proyecto actual, el 31 de agosto de 1993. A partir de sus impresiones sobre la capacidad de FEBOPI ¿recomendarían los evaluadores que USAID siga financiando a FEBOPI? ¿Tendría FEBOPI la capacidad de poner en práctica tareas de análisis de subsectores? ¿O sería más recomendable el simple apoyo a los gastos operativos hasta que FEBOPI pueda establecerse sobre terreno más firme?

Asistencia técnica de WOCCU: Cuán efectiva ha sido la asistencia técnica de WOCCU? ¿Qué logros se pueden atribuir a dicha asistencia? ¿Cómo se la puede mejorar?

Vigilancia y Evaluación (M&E): ¿Es adecuado el sistema de M&E de WOCCU para el componente de FEBOPI? Recomiende otros posibles indicadores de efecto, si corresponde.

IV. INFORMES

A. Formato

El informe escrito del evaluador debe contener:

- Formulario de Resumen de Evaluación de AID 330-5 (adjunto). El contratista debe llenar la Sección H "Resumen de Evaluación", y la Sección J "Resumen de Resultados de la Evaluación, Conclusiones y Recomendaciones";
- El informe de evaluación no debe exceder 50 páginas y debe incluir las siguientes secciones:
 - resumen gerencial;
 - análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones para cada organización instrumentadora;
 - análisis de las lecciones asimiladas;
 - sección de Apéndices, que incluirá como mínimo los siguientes elementos:
 - un breve resumen del estado actual de los resultados;
 - descripción de la metodología aplicada en la evaluación;
 - bibliografía de los documentos consultados;
 - lista de instituciones y personas consultadas;
 - indicadores de efecto de los sistemas de M&E de cada organización, frente a los objetivos de este proyecto;
 - resumen de recomendaciones.

69

B. Presentación del informe

Dos días antes de finalizar el trabajo en el país, el contratista elevará un informe oral ante USAID/Bolivia y representantes de las organizaciones evaluadas. Además, antes de salir de Bolivia se presentará un borrador del informe ante la Oficina de Comercio e Inversión, de USAID. La Misión revisará y comentará el borrador del informe y lo devolverá con comentarios no más de dos semanas después de la partida del contratista de Bolivia.

El último borrador del informe deberá ser presentado ante USAID/Bolivia a más tardar dos semanas después de que el contratista haya recibido el borrador con comentarios de USAID.

USAID entregará el informe final al contratista en el plazo de diez días. A más tardar tres semanas después de recibido el informe final se presentarán 25 copias del informe (10 en inglés y 15 en español) a la Oficina de Comercio e Inversión de USAID.

V. CALIFICACIONES Y REQUISITOS PARA LOS EVALUADORES

La Misión considera que el equipo de evaluación debe poseer los siguientes conocimientos y experiencia:

- conocimientos y experiencia en diferentes programas de micro préstamos;
- sólidos antecedentes en cooperativas de ahorro y crédito, con especial énfasis en el área de movilización de ahorros;
- conocimientos y experiencia con organizaciones de representación de pequeñas empresas e industrias, especialmente con sus programas y estrategias de autosuficiencia y automantenimiento;
- capacidad para escribir informes de evaluación concisos y coherentes;
- capacidad para trabajar en equipo.

Se recomienda un equipo de dos personas, como se describe abajo, aunque al contratista se le pide que sugiera la combinación de capacidades del equipo definitivo.

Jefe de Equipo/Especialista en Organizaciones de Representación de la Pequeña y la Microempresa. ejercerá el control general de la evaluación y será el principal responsable por la redacción del informe. Tendrá amplia experiencia (preferiblemente con AID) en evaluación de proyectos en el área de proyectos de desarrollo de la pequeña y la microempresa, y debe tener excelentes conocimientos (S-4, R-4) del idioma español. Esta persona deberá tener experiencia con organizaciones de representación de pequeñas empresas en Latinoamérica.

El Especialista en Cooperativas de Ahorro y Crédito/Microempresa tendrá sólidos antecedentes en la movilización de ahorros para cooperativas de ahorro y crédito, bancos y organizaciones no gubernamentales. Tendrá experiencia y conocimientos de proyectos de AID o de otros sobre donaciones a cooperativas de ahorro y crédito y en general sobre proyectos de préstamos a la micro y la pequeña empresa. La persona debe tener excelentes conocimientos del español (S-4, R-4).

VI. CALCULO DEL VOLUMEN DE TRABAJO

Partiendo de una semana de trabajo de seis días, este contrato demandará el siguiente esfuerzo:

Jefe de Equipo/Especialista en Organizaciones de Representación de la Pequeña y la Microempresa: 22 días

Especialista en Cooperativas de Ahorro y Crédito/Microempresa: 15 días

El equipo trabajará en estrecho contacto con gerentes y personal de PRODEM, FEBOPI y FENACRE.

VII. DURACION DEL CONTRATO Y FECHA DE INICIO

El contratista comenzará su trabajo en La Paz, Bolivia, alrededor del 20 de enero de 1992. La duración prevista del trabajo, incluida la presentación del informe final, es de unas 7 semanas.

VIII. PROCEDIMIENTO DE REEMBOLSO

En este contrato se aplicará el sistema de reembolso de gastos. USAID/Bolivia se reserva el derecho de aprobar el vale final (que representa el 20% del monto del contrato) antes de que AID/W realice el pago final al contratista.

IX. LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO

La principal ubicación de los servicios del consultor será La Paz, Bolivia, e incluirá visitas a otras ciudades bolivianas.

711

H-1

ANEXO H

SOLICITUD DE PRESTAMO PRODEM/BANCOSOL

12

INFORMACION PERSONAL:

Nombre del Grupo: Código:
 Fecha: DIA MES AÑO

Nombres: Apellido Paterno:
 Apellido Materno o de Casada: Código:
 Rama de Actividad: Código:
 Sec. de Ptmo. K.O.:

PRIMERA PARTE : CALCULO DEL PATRIMONIO O RIQUEZA DE LA MICROEMPRESA

1. Caja/Banco				
2. Puesto propio				
3. Casa/Terreno				
4. Muebles y enseres				
5. Existencia de mercancías				
6. Carritos/carretillas/triciclos				
7. Movilidades				
8. Otros				
TOTAL ACTIVO	Bs.			(A)
1. Cuotas por pagar a PRODEM (K.O.)	Nº Cuotas		(X)	(XxO)
2. Cuotas por pagar a PRODEM (K.I.)	Nº Cuotas		(Y)	(YxI)
3. Préstamos de otras instituciones				
4. Otros por pagar				
TOTAL PASIVO	Bs.			(P)
TOTAL ACTIVO - PASIVO	Bs.			(A-P)

SEGUNDA PARTE : CALCULO DEL MOVIMIENTO ECONOMICO MENSUAL DE LA MICROEMPRESA

(Por favor utilizar la página adjunta para calcular los ingresos por ventas (V) y las compras (C) mensuales.)

TOTAL INGRESOS POR VENTAS AL MES	Bs.			(V)
1. Total compras al mes				(C)
2. Gastos mensuales en personal				
3. Costo mensual en transporte				
4. Mantenimiento y Rep. de muebles y enseres				
TOTAL COSTOS VARIABLES AL MES	Bs.			(CV)
UTILIDAD BRUTA	Bs.			(UB = V - CV)
1. Alquiler Puesto				
2. Alquiler depósito				
3. IVA o Régimen Simplificado				
4. Impuesto municipal o Sentaje				
5. Cuota Sindicato				
6. Energía Eléctrica				
7. Agua				
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	Bs.			(CF)
TOTAL INGRESOS DISPONIBLES (Utilidad Neta)	Bs.			...

13

1. Consumo del hogar				
2. Cuota PRODEM Bs. (K.O.)				(0)
3. Cuota PRODEM Bs. (K.I.)				(1)
4. Compra de maquinaria y/o equipo				
5. Ahorro				
TOTAL ASIGNACION DE INGRESO DISPONIBLE	Bs.			(AD)

TOTAL SALDO DISPONIBLE (Utilidad Final)	Bs.			(UF-UN - A)
--	------------	--	--	--------------------

OTROS INGRESOS EN EL ULTIMO MES	Bs.			(N)
--	------------	--	--	------------

TOTAL PRESTAMO ANTERIOR	Bs.			
MONTO DE LA CUOTA	Bs.			
PLAZO EN SEMANAS				

RECOMENDACIONES ASESOR: _____

TOTAL PRESTAMO RECOMENDADO	Bs.			
MONTO DE LA CUOTA	Bs.			
PLAZO EN SEMANAS				

OBSERVACIONES GENERALES: _____

NOMBRE DEL ASESOR: _____

NOMBRE DEL TRANSCRIPTOR: _____

7/6

PARTE: CALCULO DE COMPRAS

1. Producto													
2. Código													
3. Ciclo											(Ri)		
4. Cantidad											(Qi)		
5. Unidad													
6. Precio Unidad											(Pi)		
7. Costo											$Ci = (Qi \times Pi) \times 7 / Ri$		
TOTAL COSTO SEMANAL										Bs.			ΣCi
TOTAL COSTO MENSUAL										Bs.			$(C = \Sigma Ci \times 4.2)$

SEGUNDA PARTE: CALCULO DE VENTAS

1. Ciclo											(Si)		
2. Cantidad											(Wi)		
3. Unidad													
4. Precio Unidad											(Pi)		
5. Valor Ventas											$Vi = (Wi \times Pi) \times 7 / Si$		
6. Tipo de Venta													
TOTAL VENTAS SEMANALES										Bs.			ΣVi
TOTAL VENTAS MENSUALES										Bs.			$(V = \Sigma Vi \times 4.2)$

7

ANEXO I
PRONOSTICOS FINANCIEROS DE BANCOSOL

BANCO SOLIDARIO S.A.

BANCO SOL

RESUMEN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO 1992

FUENTES	MONEDA TIPO	MONTO (000 US\$)	MONTO (000 Bs.)	INT. US\$	INT. Bs.	MONTO INT. US\$	MONTO INT. Bs.
Captaciones del Publico:							
- Ahorros Voluntarios	(Bs.)	159	602	8%	20%	13	121
- Ahorros Compensatorios	(Bs.)	1,851	6,998	8%	20%	148	1,402
Sub Total		2,011	7,600			161	1,523
Financiamientos a Comprometer:							
- PL - 480 (a Transferir)	(Bs.)	800	3,025	12%	24%	96	726
- ACCION/USAID	(US\$)	8,000	7,540	10%	22%	200	1,663
- DEG.	(US\$)	2,000	3,140	11%	23%	110	869
- DPF'S	(US\$)	1,587	6,000	14%	26%	222	1,560
- DEUDA INTERBANCARIA	(Bs.)	434	1,638	18%	30%	78	492
Sub Total:		5,821	22,003			706	3,310
TOTAL		7,832	29,604			867	6,833
Costo Promedio de Capital							
- En US\$				11%			
- En Bs.					23%		
Costo Promedio de Capital a Comprometer							
- En US\$				12%			
- En Bs.					24%		

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Es

DETALLE / MES	DICIEMBRE (BASE)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 1982
INGRESOS:														
Intereses Ganados:														
- Canera de prestamos		0	151	307	323	347	478	567	575	1,041	1,143	1,318	1,454	8,135
- Encaje		0	1	3	3	3	4	5	7	8	8	10	12	65
- Certificados de deposito		0	19	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
Total intereses ganados		0	171	329	326	350	482	572	581	1,049	1,152	1,328	1,466	8,233
COSTO DE FONDOS:														
Ahorros de depositarios		0	20	40	42	45	58	73	83	85	103	113	124	795
Otras deudas a corto plazo		0	0	11	12	0	19	50	99	124	150	205	250	829
Deuda multi-lateral		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda de PL-483		0	33	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	635
Depositos a Plazo Fijo		0	0	0	0	0	0	0	27	60	75	82	110	364
Total costo de fondos		0	53	111	115	115	137	183	269	330	339	470	544	2,724
MARGEN FINANCIERO		0	121	218	212	235	344	489	612	719	763	858	952	5,515
COSTOS DE OPERACION:														
Gastos de Administracion														
Gastos de Personal		0	59	59	61	104	154	173	203	259	264	260	292	2,035
Servicios contratados		0	3	3	3	4	5	8	11	11	11	11	13	84
Seguros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicaciones y viajes		0	10	10	10	11	13	14	19	19	20	20	20	167
Mantenimiento y reparaciones		0	4	4	4	4	7	6	10	11	10	10	11	63
Otros gastos de adm.		0	16	16	18	21	25	33	43	45	49	40	42	333
Gastos Oficina Nacional/Suc.		0	223	292	279	271	287	275	254	263	277	238	236	2,896
Depreciaciones y Amortizac.		0	0	23	37	38	43	47	53	53	52	51	51	448
Total Gastos de administracion		0	245	437	440	452	535	557	650	657	675	633	665	6,046
Reservas Especiales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provision Prestamos Perdidos		0	2	2	2	2	4	5	8	8	10	11	12	64
Impuestos Patrimonio		0	18	17	23	22	47	50	70	69	68	69	69	523
Impuestos Transacciones		0	3	7	7	7	10	13	18	21	23	27	30	165
IVA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto SIB		0	1	1	1	1	2	3	5	5	6	6	7	38
Total Impuestos		0	22	25	31	30	59	66	93	95	97	101	105	726
Imprevistos		0	10	13	13	14	16	17	19	20	20	19	20	181
TOTAL GASTOS DE OPERACION		0	379	477	488	496	614	645	770	790	802	784	833	7,817
UTILIDAD NETA / PERDIDA		0	(257)	(259)	(274)	(263)	(270)	(156)	(158)	(71)	(38)	95	149	(1,622)

BALANCE GENERAL PROYECTADO

DETALLE / MES	DICIEMBRE (BASE)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 1992
ACTIVOS:														
ACTIVO CORRIENTE:														
Encaje Legal		0	465	481	512	548	622	814	1,348	1,491	1,655	1,670	2,120	
Efectivo en bancos		0	134	139	148	160	265	326	449	478	543	633	655	
Certificados de deposito		0	2,309	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Activos Corrientes		0	2,908	620	660	708	1,087	1,212	1,797	1,969	2,228	2,303	2,775	
Cartera de Prestamos menos: Provision de perdidas		0	6,698	6,953	7,426	7,991	13,251	16,439	22,474	23,842	27,637	31,828	34,384	
Cartera Neta de Prestamos		0	6,694	6,950	7,421	7,986	13,241	16,424	22,431	23,811	27,629	31,837	34,370	
Activos Fijos (Neto)		0	0	3,565	4,844	5,180	6,588	7,433	8,764	8,737	8,615	8,634	8,583	
Cargos Diferidos (Neto)		0	2,192	2,183	2,128	2,092	2,059	2,625	1,992	1,959	1,926	1,881	1,859	
TOTAL ACTIVOS		0	11,789	13,293	15,051	16,963	22,976	27,095	35,603	36,474	39,833	44,639	47,589	
PASIVOS:														
PASIVOS CORRIENTES:														
Ahorros Voluntarios		0	0	0	40	84	133	186	255	327	404	502	622	
Ahorros Compensatorios		0	2,300	2,404	2,620	2,644	3,979	4,232	5,126	5,478	5,919	6,445	6,998	
Otras deudas a corto plazo		0	0	1,047	120	797	1,063	3,941	5,809	6,516	8,521	11,976	12,979	
Depositos a Plazo Fijo		0	0	0	0	0	0	0	2,700	3,300	4,200	5,600	6,000	
Total Pasivos Corrientes		0	2,300	3,451	2,680	3,529	5,195	8,359	13,890	15,616	19,048	23,943	26,579	
Pasivos a Largo Plazo: - Prestamos multilaterales - Deuda de PL-489 (transferida)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Pasivos a Largo Plazo		0	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	
TOTAL PASIVOS		0	5,325	6,518	5,705	6,554	8,220	11,384	17,015	18,643	22,073	26,968	29,604	
PATRIMONIO:														
Capital Pagado		0	6,464	7,034	9,863	10,200	15,909	17,034	19,467	19,467	19,467	19,467	19,467	
Reservas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	
Ganancias retenidas		0	0	(257)	(517)	(791)	(1,054)	(1,323)	(1,479)	(1,637)	(1,796)	(1,749)	(1,526)	
TOTAL PATRIMONIO		0	6,464	6,777	9,346	9,409	14,755	15,711	17,988	17,830	17,759	17,721	17,965	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		0	11,789	13,293	15,051	16,963	22,976	27,095	35,603	36,474	39,833	44,639	47,589	

BANCO SOLIDARIO S.A.

RESUMEN DE RESULTADOS OPERATIVOS
Y FINANCIEROS A DICIEMBRE 1992 (**)

OFICINAS	FECHA APERTURA	NO. CLIENTES	CARTERA	NUMERO ASESORES	DEUDA ADICIONAL	TOTAL AHORROS	TOTAL ACTIVOS	UTILIDAD (PERDIDA)	RSCP
San Pedro	10 de Feb	7,464	8,429	12		2,56			
Garka	10 de Feb	3,375	5,462	8		1472			
Vila Fatima	1 de Mayo	1,131	838	6		84			
El Cruce	1 de Julio	1,514	707	6		85			
Sub Total La Paz		13,484	15,136	32	9,994	4,437	21,940	(836)	-3%
Cap. Betran	1 de Junio	6,855	6,011	12		1568			
Vila Bolivar	1 de Julio	1,922	1,830	5		157			
Sub Total El Ato		7,777	7,841	17	2,028	1,725	10,115	(256)	-4%
Casco Viejo	1 de Agosto	6,151	9,553	21		1334			
La Ramada	1 de Agosto	1,365	1,854	3		129			
Sub Total Santa Cruz		7,516	11,407	24	10,982	1,463	15,514	(409)	-12%
TOTAL GENERAL (EN 000 Bs.)		26,777	34,385	73	22,004	7,598	47,569	(1,503)	-3%
TOTAL GENERAL (000 US\$)			8,097		5,821	2,012	12,584	(398)	

** Retieja Proyecciones regionales que incluyen la prestación de servicios de credito para la inversion en activos fijos.

PROYECCION DE OPERACIONES

CONCEPTO / MES		DIC / 81 (BASE)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTBRE	NOVRE	DIEMBRE	TOTAL 1982
M	CIENTES NUEVOS (PERSONAS)		0	240	330	385	385	755	832	1,032	1,095	1,448	1,427	1,291	8,223
	% CRECIMIENTO				4%	4%	4%	8%	6%	6%	4%	6%	5%	5%	
E	CIENTES RETIRADOS (PERSONAS)		0	140	140	182	222	352	217	376	467	335	383	422	3,228
	% DESERCIÓN				2%	2%	3%	4%	1%	2%	1.9%	1.5%	1.5%	1.4%	
T	CIENTES (PTMO. ACTIVO)		0	8,500	8,690	8,893	9,397	15,285	18,257	25,115	25,743	26,854	27,888	28,777	
A	TOTAL DESEMBOLSADO (Bs. 000)		0.00	2,148.00	2,620.00	2,936.00	3,232.00	9,713.00	7,265.76	11,788.65	8,749.19	11,061.69	13,848.69	13,331.69	89,253.35
	TOTAL RECUPERACION (Bs. 000)		0.00	2,448.15	2,342.75	2,432.00	2,637.00	4,493.00	4,642.00	7,751.82	7,388.04	7,866.72	8,985.12	10,635.91	61,025.91
S	CARTERA ACTIVA (Bs. 000)		0.00	6,896.00	6,953.25	7,428.25	7,981.25	13,251.25	16,438.00	21,473.83	23,841.69	27,036.65	31,989.18	34,383.89	
AHORRO VOLUNTARIO															
No. DE CLIENTES (PERSONAS)			0	0	0	269	330	418	487	637	848	993	925	1,532	5,933
AHORROS CAPTADOS EN EL MES (Bs. 000)			0.00	0.00	0.00	39.81	43.93	49.60	52.77	68.72	72.37	81.12	83.09	103.11	622.18
AHORROS ACUMULADOS (Bs. 000)		0	0.00	0.00	0.00	39.81	63.74	133.34	186.11	254.83	327.19	408.32	522.00	622.15	
AHORRO OBLIGATORIO															
AHORROS CAPTADOS EN EL MES (Bs. 000)			0.00	2,300.00	104.00	116.00	126.00	1,331.00	253.00	857.00	352.00	443.00	546.00	633.00	6,983.00
AHORROS ACUMULADOS (Bs. 000)		0.00	0.00	2,300.00	2,404.00	2,620.00	2,848.00	3,979.00	4,232.00	5,128.00	5,478.00	5,919.00	6,465.00	6,983.00	
PERSONAL															
# ASESORES		0	0	23	23	24	26	49	49	73	73	73	73	73	
# OTROS EMPLEADOS		0	0	21	21	22	27	42	47	69	69	70	70	70	
TOTAL PERSONAL		0	0	44	44	46	53	91	96	142	142	143	143	143	
Cartera Promedio/Ciente				0.79	0.80	0.84	0.85	0.87	0.90	0.89	0.93	1.01	1.14	1.19	
Clientes Activos / asesor de cred.				370	378	371	336	362	379	344	353	366	362	394	
Cartera Act. / asesor de cred.				291	332	308	285	331	335	306	327	370	434	471	

I-7

18

PUBLICACIONES DE GEMINI

Monografías de Trabajo de la serie GEMINI:

1. "Growth and Equity through Microenterprise Investments and Institutions Project (GEMINI): Overview of the Project and Implementation Plan, October 1, 1989-September 30, 1990." GEMINI Monografía de Trabajo No. 1. Diciembre de 1989. [no prevista para circulación general]
- *2. "The Dynamics of Small-Scale Industry in Africa and the Role of Policy." Carl Liedholm. GEMINI Monografía de Trabajo No. 2. Enero de 1990. \$5.50
3. "Prospects for Enhancing the Performance of Micro- and Small-Scale Nonfarm Enterprises in Niger." Donald C. Mead, Thomas Dichter, Yacob Fisseha, and Steven Haggblade. GEMINI Monografía de Trabajo No. 3 Febrero de 1990. \$3.00
4. "Agenda Paper: Seminar on the Private Sector in the Sahel, Abidjan, July 1990." William Grant. GEMINI Monografía de Trabajo No. 4. Agosto de 1990. \$3.00
- *5. "Gender and the Growth and Dynamics of Microenterprises." Jeanne Downing. GEMINI Monografía de Trabajo No. 5. Octubre de 1990. \$10.50
6. "Banking on the Rural Poor in Malaysia: Project Ikhtiar." David Lucock. GEMINI Monografía de Trabajo No. 6 Octubre de 1990. \$3.00
7. "Options for Updating AskARIES." Larry Reed. GEMINI Monografía de Trabajo No. 7. Octubre de 1990. \$3.50
- *8. "Technology--The Key to Increasing the Productivity of Microenterprises." Andy Jeans, Eric Hyman, and Mike O'Donnell. GEMINI Monografía de Trabajo No. 8. Noviembre de 1990. \$3.60
9. "Lesotho Small and Microenterprise Strategy-Phase II: Subsector Analysis." Bill Grant. GEMINI Monografía de Trabajo No.9. \$15.50.
10. "A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research." James J. Boomgard, Stephen P. Davies, Steven J. Haggblade, and Donald C. Mead. GEMINI Monografía de Trabajo No. 10. \$3.10
11. "Data Collection Strategies for Small-Scale Industry Surveys." Carl Liedholm. GEMINI Monografía de Trabajo No. 11. Enero de 1991 \$1.30.
12. "Dynamics of Microenterprises: Research Issues and Approaches." Carl Liedholm and Donald C. Mead. GEMINI Monografía de Trabajo No. 12. Enero de 1991. \$6.50.

* Publicaciones de interés general

82

13. "Dynamics of Microenterprises: Research Priorities and Research plan." Carl Liedholm and Donald C. Mead. GEMINI Monografía de Trabajo No. 13. Agosto de 1990. [no prevista para circulación general]
14. "Review of Year One Activities (October 1, 1989 to September 30, 1990) and Year Two Work Plan (October 1 to November 30, 1990)." GEMINI Monografía de Trabajo No. 14. Enero de 1991. [no prevista para circulación general]
- *15. "The Process of Institutional Development: Assisting Small Enterprise Institutions to Become More Effective." Elaine Edgcomb and James Cawley. GEMINI Monografía de Trabajo No. 15. Enero de 1991. \$9.70.
16. "Baseline Surveys of Micro and Small Enterprises: An Overview." Donald C. Mead, Yacob Fisseha, and Michael McPherson. GEMINI Monografía de Trabajo No. 16. Marzo de 1991. \$2.60.
17. "Kenya: Kibera's Small Enterprise Sector--Baseline Survey Report." Joan Parker and C. Aleke Dondo. GEMINI Monografía de Trabajo No. 17. Abril de 1991. \$6.40.
- *18. "A Financial Systems Approach to Microenterprises." Elisabeth Rhyne and Maria Otero. GEMINI Monografía de Trabajo No. 18. Abril de 1991. \$3.00.
- *19. "Agriculture, Rural Labor Markets, and the Evolution of the Rural Nonfarm Economy." Steve Haggblade and Carl Liedholm. GEMINI Monografía de Trabajo No. 19. Mayo de 1991. \$2.50.
- *20. "The Microenterprise Finance Institutions of Indonesia and Their Implications for Donors." Elisabeth Rhyne. GEMINI Monografía de Trabajo No. 20. Junio de 1991. \$3.40.
21. "Microenterprise Growth Dynamics in the Dominican Republic: The ADEMI Case." Frank F. Rubio. GEMINI Monografía de Trabajo No. 21. Junio de 1991. \$3.10.
- *22. "Credit Unions: A Formal Sector Alternative for Financing Microenterprise Development." John H. Magill. GEMINI Monografía de Trabajo No. 22. Septiembre de 1991. \$3.80.
23. "A Proposed Subsector-Based Monitoring and Evaluation System for CARE/Thailand's Silk Promotion Efforts." Steven Haggblade. GEMINI Monografía de Trabajo No. 23. Septiembre de 1991. \$3.60.
24. "Steps to the Creation of a Viable Financial Institution for Microenterprise Development in the Philippines: Notes on a Process for the Staff and Board of Tulay sa Pag-Unlad, Inc." Doug Salloum and Nan Borton. GEMINI Monografía de Trabajo No. 24. Noviembre de 1991. \$2.00.
- *25. "Village Banking: A Cross-Country Study of a Community-Based Lending Methodology." Sharon L. Holt. GEMINI Monografía de Trabajo No. 25. Diciembre de 1991. \$12.60.
26. "Dynamics of Small- and Micro-scale Enterprises and the Evolving Role of Finance." Carl Liedholm. GEMINI Monografía de Trabajo No. 26. Diciembre de 1991. \$3.00.

*27. "Opportunities for Intervention in Thailand's Silk Subsector." Steven Haggblade and Nick Ritchie. GEMINI Monografía de Trabajo No. 27. Enero de 1992. \$3.20.

*28. "Apex Study of the Asociación de Grupos Solidarios de Colombia." Arelis Gomez Alfonso, with Nan Borton y Carlos Castello. GEMINI Monografía de Trabajo No. 28. Abril de 1992. \$4.60. [Véanse los Informes Técnicos No. 36 and No. 39 para estudios Apex en Senegal y Tailandia.]

29. "The Subsector Methodology, A Field Orientation for CARE/Egypt, January 20-February 7, 1992." William Grant. GEMINI Monografía de Trabajo No. 29. Abril de 1992.

30. "'Poverty Lending' and Microenterprise Development: A Clarification of the Issues." Mohini Malhotra. GEMINI Monografía de Trabajo No. 30. Mayo de 1992.

Informes Técnicos de GEMINI:

1. "Jamaica Microenterprise Development Project: Technical, Administrative, Economic and Financial Analyses." Paul Guenette, Surendra K. Gupta, Katherine Stearns, and James Boomgard. GEMINI

Informe Técnico No. 1. Junio de 1990. [no previsto para circulación general]

2. "Bangladesh Women's Enterprise Development Project: PID Excerpts and Background Paper." Shari Berenbach, Katherine Stearns, and Syed M. Hashemi. GEMINI Informe Técnico No. 2. Octubre de 1990. \$13.00

3. "Maroc: Conception d'une Enquête pour une Etude du Secteur Informel." Eric R. Nelson and Housni El Ghazi. GEMINI Informe Técnico No. 3. Noviembre de 1990. \$12.50

4. "Small Enterprise Assistance Project II in the Eastern Caribbean: Project Paper." James Cotter, Bruce Tippet, and Danielle Heinen. GEMINI Informe Técnico No. 4. Octubre de 1990. [no previsto para circulación general]

5. "Technical Assessment: Rural Small-Scale Enterprise Pilot Credit Activity in Egypt." John W. Gardner and Jack E. Proctor. GEMINI Informe Técnico No. 5. Octubre de 1990. \$4.00

*6. "Developing Financial Services for Microenterprises: An Evaluation of USAID Assistance to the BRI Unit Desa System in Indonesia." James J. Boomgard and Kenneth J. Angell. GEMINI Informe Técnico No. 6 Octubre de 1990. \$9.00

7. "A Review of the Indigenous Small Scale Enterprises Sector in Swaziland." David A. Schrier. GEMINI Informe Técnico No. 7. Octubre de 1990. [no previsto para circulación general]

8. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Summary Report." John H. Magill and Donald A. Swanson. GEMINI Informe Técnico No. 8. Abril de 1991. \$10.20.

9. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Financial Markets and the Micro- and Small-scale Enterprise Sector." Richard Meyer, John Porges, Martha Rose, and Jean Gilson. GEMINI Informe Técnico No. 9 Marzo de 1991. \$16.00

84

10. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Policy Framework." Bruce H. Herrick, Gustavo A. Marquez, and Joseph F. Burke. GEMINI Informe Técnico No. 10. Marzo de 1991. \$11.30
11. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Institutional Analysis." Peter H. Fraser, Arelis Gomez Alfonso, Miguel A. Rivarola, Donald A. Swanson, y Fernando Cruz-Villalba. GEMINI Informe Técnico No. 11 Marzo de 1991. \$25.00
12. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Key Characteristics of the Micro-Enterprise Sector." John H. Magill, Robert Blaney, Joseph F. Burke, Rae Blumberg, and Jennifer Santer. GEMINI Informe Técnico No. 12. Marzo de 1991. \$19.60
13. "A Monitoring and Evaluation System for Peace Corps' Small Business Development Program." David M. Callihan. GEMINI Informe Técnico No. 13. [no previsto para circulación general]
14. "Small-Scale Enterprise in Lesotho: Summary of a Country-Wide Survey." Yacob Fisseha. GEMINI Informe Técnico No. 14. Febrero de 1991. \$6.40
- *15. "An Evaluation of the Institutional Aspects of Financial Institutions Development Project, Phase I in Indonesia." John F. Gadway, Tantri M. H. Gadway, y Jacob Sardi. GEMINI Informe Técnico No. 15. Marzo de 1991. \$8.80
- *16. "Small-Scale Enterprises in Mamelodi and Kwazakhele Townships, South Africa: Survey Findings." Carl Liedholm y Michael A. McPherson. GEMINI Informe Técnico No. 16. Marzo de 1991 \$4.60.
17. "Growth and Change in Malawi's Small and Medium Enterprise Sector." Michael A. McPherson. GEMINI Informe Técnico No. 17. Junio de 1991. \$2.20.
18. "Burkina Faso Microenterprise Sector Assessment and Strategy." William Grant, Matthew Gamser, Jim Herne, Karer McKay, Abdoulaye Sow, and Sibry Jean-Marie Tapsoba. GEMINI Informe Técnico No. 18. Agosto de 1991. Volumen Uno, Cuerpo del Informe, \$7.60; Volumen Dos, Anexos, \$14.20.
- *19. "Women in the BPD and Unit Desa Financial Services Programs: Lessons from Two Impact Studies in Indonesia." Sharon L. Holt. GEMINI Informe Técnico No. 19. Septiembre de 1991. \$3.80.
20. "Mali Microenterprise Sector Assessment and Strategy." William Grant, Kim Aldridge, James Bell, Ann Duval, Maria Keita, y Steve Haggblade. GEMINI Informe Técnico No. 20. Volumen Uno, Cuerpo del Informe, \$6.70; Volumen Dos, Anexos, \$13.00.
21. "A Microenterprise Sector Assessment and Development Strategy for A.I.D. in Zambia." Eric L. Hynan, Robert Strauss, y Richard Crayne. GEMINI Informe Técnico No. 21. Noviembre de 1991. \$10.00.
22. "Bangladesh: Women's Enterprise Development Project Paper." GEMINI Informe Técnico No. 22. Agosto de 1991. [no previsto para circulación general]

23. "Peru: Small Business and Employment Expansion Project Paper." GEMINI Informe Técnico No. 23. Noviembre de 1991. [no previsto para circulación general]
24. "A Country-wide Study of Small-Scale Enterprises in Swaziland." Yacob Fisseha y Michael A. McPherson. GEMINI Informe Técnico No. 24. Diciembre de 1991. \$5.40.
- *25. "Micro and Small-Scale Enterprises in Zimbabwe: Results of a Country-wide Survey." Michael A. McPherson. GEMINI Informe Técnico No. 25. Diciembre de 1991. \$5.00.
26. "The Development Impact of Financing the Smallest Enterprises in Indonesia." GEMINI Informe Técnico No. 26. Enero de 1992. [no previsto para circulación general]
27. "Midterm Evaluation of the ASEPDE Component of the Small Business II Project, Honduras." Arelis Gomez Alfonso, Wesley Boles, and Donald L. Richardson. GEMINI Informe Técnico No. 27. Febrero de 1992. \$5.80. También en español.
28. "Midterm Evaluation of the ANDI/PYME Component of the Small Business II Project, Honduras." Arelis Gomez Alfonso, Wesley Boles, y Donald L. Richardson. GEMINI Informe Técnico No. 28. Febrero de 1992. \$6.60. También en español.
29. "The Role of Financial Institutions in the Promotion of Micro and Small Enterprises in Burkina Faso." John McKenzie. GEMINI Informe Técnico No. 29. Febrero de 1992. \$10.40.
30. "Small and Micro Enterprise Development Project No. 262-0212, Egypt. Midterm Evaluation." Katherine Stearns. GEMINI Informe Técnico No. 30. Marzo de 1992. \$7.60.
31. "A Review of the Prospects for Rural Financial Development in Bolivia." James J. Boomgard, James Kern, Calvin Miller, y Richard H. Pattern. GEMINI Informe Técnico No. 31. Marzo de 1992. \$4.60.
32. "The Role of Private Sector Advocacy Groups in the Sahel." William Grant. GEMINI Informe Técnico 92. \$2.40
- *33. "Access to Credit for Poor Women: A Scale-up Study of Projects Carried Out by Freedom from Hunger in Mali and Ghana." Jeffrey Ashe, Madeline Hirschland, Jill Burnett, Kathleen Stack, Marcy Eiland, y Mark Gizzi. GEMINI Informe Técnico No. 33. \$11.80.
- *34. "Egyptian Women and Microenterprise: the Invisible Entrepreneurs." C. Jean Weidemann. GEMINI Informe Técnico No. 34. Marzo de 1992. \$11.20.
- *35. "A Pre-Project Identification Document Analysis of the Lesotho Agricultural Enterprise Initiatives Project." Mike Bess, Don Henry, Donald Mead, y Eugene Miller. GEMINI Informe Técnico No. 35. Abril de 1992. \$20.00.
36. "Apex Study of the Small Enterprise Development Program of Catholic Relief Services, Senegal." Arelis Gomez Alfonso. GEMINI Informe Técnico No. 36. Mayo de 1992. \$3.00.

37. "The Private Operators' Perspective on an Agenda for Action." Dakar, Senegal, November 22-25, 1991. Seminario sobre el sector privado en Africa Occidental. Organizado por Senegalese National Employers' Union (CNP), Club du Sahel, CILSS y USAID. GEMINI Informe Técnico No. 37. Mayo de 1992. \$7.00.
38. "Background Documents to the Seminar on the Private Sector in West Africa," Dakar, Senegal. Noviembre de 22-25, 1991. Informe Técnico No. 38. Mayo de 1992. \$5.00.
39. "Apex Study of the Small Enterprise Development Program of Catholic Relief Services, Thailand." Arelis Gomez Alfonso. GEMINI Informe Técnico No. 39. Mayo de 1992. \$3.20.
40. "Study of Informal Cross-border Trade, Poland." SMG-KRC/Polonia. GEMINI Informe Técnico No. 40. Mayo de 1992. \$3.60.
41. "Study of the Informal Commercial Sector, Poland." SMG/KRC Polonia. GEMINI Informe Técnico No. 41. Mayo de 1992. \$3.20
42. "Evaluation of the Micro and Small Enterprise Development Project (MSED) in Bolivia." William Fisher, Jeffrey Poyo, y Ann Beasley. GEMINI Informe Técnico No. 42. Junio de 1992. \$10.60.
43. "Analysis of Funding Mechanisms for the Small and Micro Enterprise Development Project, Egypt." Kenneth J. Angell y John M. Porges. GEMINI Informe Técnico No. 43. Junio de 1992. \$3.80.

Notas Técnicas:

Asistencia Financiera a la Microempresa:

- *1. Series Notebook: Tools for Microenterprise Programs (carpeta de tres anillos de 1 1/2 pulgadas, para organizar notas técnicas y materiales de capacitación) y "Methods for Managing Delinquency" por Katherine Stearns. \$7.50. También en español.
- *2. "Interest Rates and Self-Sufficiency." Katherine Stearns. \$6.50. En inglés y en español.

Asistencia no financiera a la microempresa:

- *1. "A Field Manual for Subsector Practitioners." Steven S. Haggblade y Matthew Gamser. \$4.65. También en francés.

Publicaciones especiales:

- *1. "Training Resources for Small Enterprise Development." Small Enterprise Education and Promotion Network. Publicación Especial No. 1. 1990. \$9.00
- *2. *Financial Management of Micro-Credit Programs: A Guidebook for NGOs.* Robert Peck Christen. ACCION International. Publicación Especial No. 2. 1990. \$19.00

51

***3. *The ADEMI Approach to Microenterprise Credit*. A. Christopher Lewin. Publicación especial No. 3. 1991. \$15.00**

Para obtener copias de las publicaciones disponibles para circulación, envíe un cheque o giro contra un banco de los Estados Unidos a: DAI/GEMINI Publication Series, Development Alternatives, Inc., 7250 Woodmont Avenue, Bethesda, MD 20814, EE.UU.

