

PD-ABLO-563
115156



INICIATIVA MICROFINANZAS



PRIMER INFORME

***Contrato de Asistencia Técnica a los
Proyectos de Microcrédito del Programa
de Alimentos de la "PL 480 Título II"
ejecutado por las Agencias ADRA, CARE
y PRISMA***

EQUIPO CONSULTOR:

***RESPONSABLE DE EQUIPO
EXPERTOS***

***SR. JAIME GIESECKE
SRA. ANA JIMENEZ
SR. CARLOS RIOS
SR. CESAR BEDOYA***

Lima, 19 de Octubre de 1998

#

INTRODUCCION

El presente informe responde a lo solicitado por la Oficina de Alimentos para el Desarrollo de la USAID. Originalmente, el alcance del primer reporte correspondía al primer semestre del año fiscal 1998, de los programas de microfinanzas de CARE-Perú, ADRA-Perú y Prisma.

Sin embargo, la demora en la aprobación de la actividad llevó a que se dé prioridad a los objetivos de la evaluación por sobre los alcances más bien formales. La idea es dar insumos, a los funcionarios de la OAD para que puedan revisar los presupuestos de las agencias para el próximo año fiscal. En este sentido, se planteó que el contenido del primer informe debía estar enfocado más bien en el avance de los programas hacia la sostenibilidad. En el caso del programa nuevo como es el de CARE, que recién se inicia, el énfasis se refiere al diseño de sostenibilidad propuesto.

En la realización del trabajo se contó con la más amplia disposición de brindar al equipo evaluador toda la información requerida que por cierto se encontraba en la institución. Sin embargo, entendemos que es debido al proceso de creación de la EDPYME, en el que se encuentra ADRA, que no se ha podido disponer de la información necesaria para incluirla en este primer reporte. Sin embargo, el equipo evaluador tiene el ofrecimiento del responsable del programa de microcrédito, el Sr. Joel Salas de entregarnos esta documentación. Así, como complemento a este documento se estará entregando el reporte del programa de ADRA, tan pronto dispongamos de la información correspondiente.

En consecuencia, este primer reporte analiza los programas de créditos PASA-CEAT de Prisma y el SEDER de CARE-Perú. El contenido para ambas instituciones es independiente el uno del otro. Sin embargo, en términos amplios se ha procurado seguir el mismo esquema.

Del mismo modo, en ambos casos se debe considerar que las conclusiones son preliminares en la medida que van ha ser contrastadas con los resultados de las visitas de campo.

PRISMA

**EVALUACION DEL PROGRAMA DE MICROREDITOS DE
PRISMA AL MES DE JULIO DE 1998**

CONTENIDO

	Pag.
1. ANTECEDENTES	1
2. OBJETIVOS	2
3. PERFORMANCE INSTITUCIONAL	3
3.1. RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS	4
3.2. DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO	5
4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROREDITOS	8
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	13

EVALUACION DEL PROGRAMA DE MICROCREDITOS DE PRISMA AL MES DE JULIO DE 1998

1. ANTECEDENTES

Como es conocido, PRISMA en el marco de la PL 480 Título II, implementó desde 1994 el Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria - PASA, orientado a mejorar el ingreso y la seguridad alimentaria de familias en pobreza extrema, a través de la provisión de asistencia técnica, capacitación y acceso a un sistema de crédito, teniendo como punto de partida la experiencia obtenida en su Proyecto de Rehabilitación Nutricional de niños menores de 3 años provenientes de comunidades de extrema pobreza Kusiayllu (Comunidad Feliz) y de un diagnóstico socio-económico aplicado en 6 de las 35 sedes del Kusiayllu, para diseñar un Programa acorde a las características de los beneficiarios y sus comunidades.

El PASA utiliza la metodología de los Bancos Comunales para dar crédito y las denomina Asociación Comunal Pro Desarrollo (ACPD), buscando mejorar la sostenibilidad de las organizaciones locales de crédito y promoviendo el hábito del ahorro.

Considerando que el nuevo reto exige del PASA que el crédito cumpla una función preponderante en la mejora de los ingresos de las familias muy pobres; que permita una continuidad del servicio crediticio en el tiempo y la atención según la propuesta original a clientes de los Programas Kusiayllu y PANFAR (Programa de Apoyo Nutricional a Familias de Alto Riesgo); PRISMA replanteó para el ejercicio fiscal 1997 este último objetivo ampliando la cobertura a otras comunidades y en especial a aquellos que pese a ser pobres tienen niveles económicos diferenciados debido a que desarrollan alguna actividad económica capaz de producir ingresos y permitir el repago del crédito a familias que estén en condiciones de desarrollar alguna iniciativa de inversión con mercado.

Adicionalmente, en el desarrollo del Programa se incorporó el CEAT, programa que opera créditos en zonas rurales y presta asistencia técnica en temas de gestión, aspectos técnico-productivos¹ y comercialización, estando vinculado a una planta de procesamiento de alimentos.

¹ Desde el mes de agosto y en el marco de una estrategia de crecimiento sostenido, en Cajamarca existe una oficina que permite la atención de 4 distritos.

EL CEAT nace junto con el PASA, tiene otra concepción, su orientación es al área rural en 04 distritos de Cajamarca. Inicialmente prestaba en insumos, actualmente tiene orientación financiera, la planta de procesamiento se independizó y privatizó a efectos de participar como proveedor en los Programas Sociales del Estado y a terceros, el propietario es PRISMA².

2. OBJETIVOS

El PASA como programa de PROFASA fue diseñado en el enfoque de seguridad alimentaria, partiendo de la mejora del acceso de familias pobres a una adecuada alimentación.

Es así que su **objetivo central** es incrementar los ingresos de las familias en las áreas pobres del Perú, que desarrollen actividades económicas, mediante la provisión de créditos.

Como **objetivos específicos** se mencionan los siguientes:

- ✓ Apoyar a familias y especialmente a mujeres mediante la provisión de créditos
- ✓ Ayudar a las organizaciones en la implementación y capacidad de operar servicios de microcrédito, así como en la promoción de la capacidad de ahorrar y de su propio fortalecimiento.
- ✓ Ser sostenible y asegurar el servicio en el tiempo, para ello es un requisito hacer viables a las ACPD, mecanismo de ejecución del PASA.

En este sentido y luego de replantear y precisar sus objetivos respecto a la orientación financiera del PASA pero preservando la concepción primigenia del Programa, el **principal indicador** de impacto serían las familias trabajando en actividades económicas que le generen ingresos y que sean medibles a través de una mejora en el nivel de gasto que realicen; el **segundo indicador** institucional es el de llegar al año 2000 con un conjunto de sedes sostenibles operativamente.

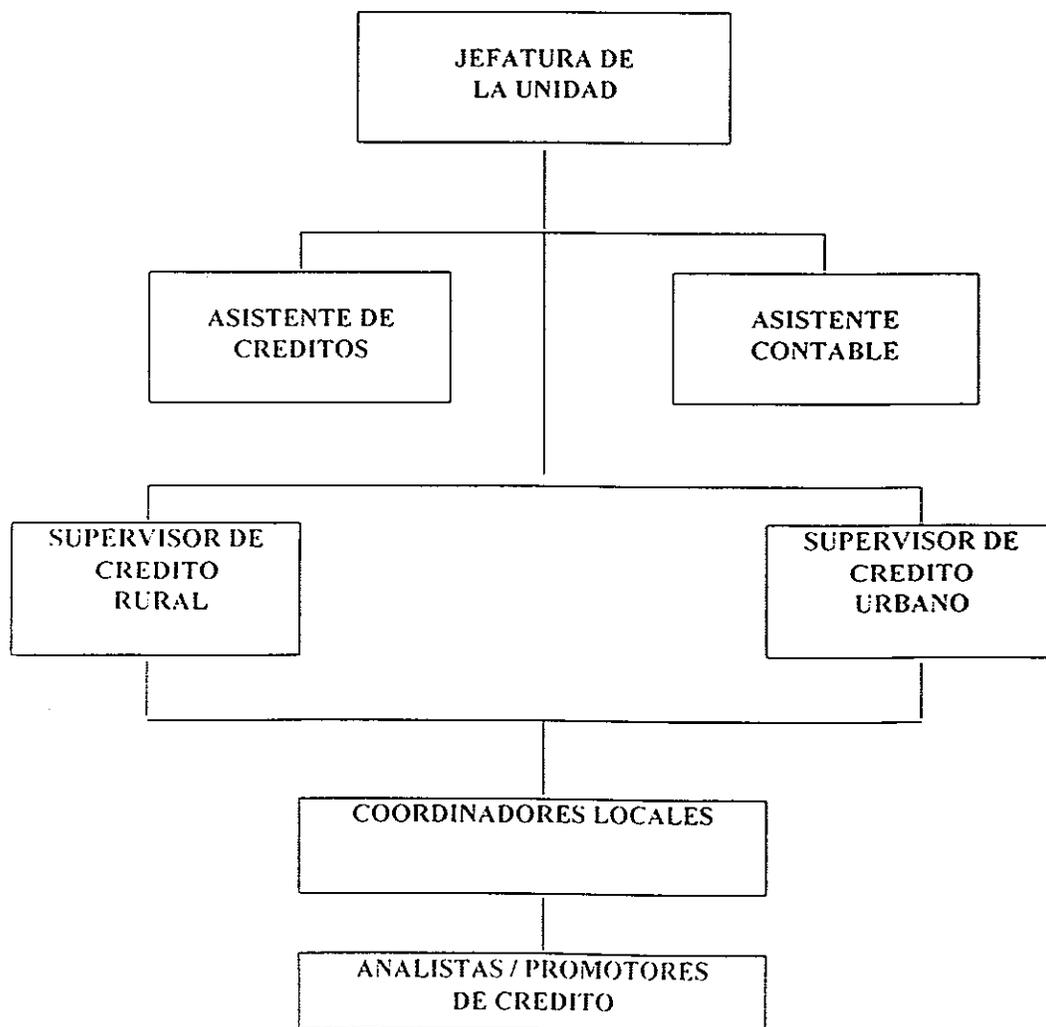
²A partir del año fiscal 1999, se prevé separar el componente de crédito de los servicios de asistencia técnica y capacitación, que serán efectuadas por otra unidad de PRISMA.

3. PERFORMANCE INSTITUCIONAL

El Programa de Microcréditos de PRISMA al mes de Julio de 1998, opera en 13 sedes a nivel nacional³, ubicadas todas ellas en áreas pobres en las que existen familias que desarrollan algún tipo de actividad económica. El número de personal de estas sedes asciende a 16, siendo de ellos 15 Analistas o Promotores de Crédito⁴.

En la Unidad de Microcréditos, ubicada en las oficinas de PRISMA en Lima, trabajan 5 personas: el Jefe o Responsable del Programa, un Asistente de Créditos, un Asistente Contable y dos Supervisores (uno para el área rural y otro para el área urbana).

GRAFICO N° 01
ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE MICROCREDITO DE PRISMA



³ Se incluye a San Francisco, sede en la cual se realizan sólo labores de recuperación.

⁴ Sólo en el caso del CEAT existe además un Coordinador Local, función que en las otras sedes es asumida por el mismo Analista.

3.1 RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS

El Programa de Microcrédito de PRISMA ha experimentado un rápido crecimiento durante el año fiscal 1998. Entre marzo y julio, el monto desembolsado se incrementó en 100%, mientras que el número de socios atendidos y ACPD's constituidas aumentaron en 50% y 82%, respectivamente.

Este mayor dinamismo se refleja en el importe de la cartera y número socios vigentes al cierre de los meses señalados, período en el que ambas variables aumentaron en 56% y 58%, en tanto que el número de ACPD's vigentes lo hizo en 64%.

Así, contrastados los datos obtenidos al mes de julio de 1998 frente a las proyecciones que para el presente año realizó la Unidad de Microcrédito de PRISMA, se prevé que al cierre del ejercicio fiscal los resultados superen ampliamente las metas propuestas.

CUADRO N° 01

	Octubre 97 a Julio 98	Proyectado para 1998	%
Créditos desembolsados \$	893.348	751.172	119
Socios Atendidos	4.261	3.906	109
Cartera Vigente \$	494.581	612.555	81
Socios Vigentes	3.775	3.490	108

Es importante señalar que las proyecciones realizadas inicialmente por PRISMA incluyen dos elementos que aunados han contribuido a ello: la inexperiencia en el manejo de programas de créditos y, la excesiva prudencia en la estimación de las metas⁵.

Sin embargo, la negativa a continuar en el Programa de parte de quienes habían obtenido créditos individuales y consideraron como un "retroceso" su participación como miembros de bancos comunales, afectó significativamente el importe de la Cartera Vigente, único rubro en el cual existió un distanciamiento -no excesivo- frente a la conservadora meta prevista.

⁵ La experiencia adquirida durante el primer año ha motivado que la Unidad de Microcrédito de PRISMA reformule las metas para el ejercicio 1999

Es necesario asimismo precisar que el menor número promedio de socios por ACPD, ha sido originada fundamentalmente por el retiro de aquellos beneficiarios calificados como de extrema pobreza y cuyos niveles de actividad y capacidad de pago no garantizan la recuperabilidad de los préstamos, elevando el riesgo de incobrabilidad y la posibilidad de que los otros miembros del ACPD asuman la deuda contraída.

No olvidemos que la "nueva estrategia" se inicia a partir de la existencia de ACPD's ya constituidas, exigiendo de sus miembros una mejor selección de sus co-prestatarios.

De otra parte, la Unidad de Microcrédito de PRISMA no cuenta con información acerca de la calidad de cartera de la cuenta interna y de los niveles de ahorros movilizados al interior de cada ACPD de manera sistematizada, elemento que impide al equipo de evaluación determinar el impacto que la constitución de bancos comunales genera en la creación de fondos de créditos adicionales a los recursos proveídos por PRISMA, así como desconocer la posibilidad de recuperación de los préstamos con un elevado riesgo de incobrabilidad.

3.2 DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO

Vista la información financiera presentada por PRISMA, se puede aseverar que el Programa de Microcrédito en su "nueva estrategia" iniciada en octubre de 1997, presenta al mes de marzo una estructura financiera que lógicamente dada la alta dependencia de los recursos de USAID, se caracteriza por una relación Endeudamiento a Patrimonio muy elevada, además de un alto componente de dinero aún no colocado bajo la nueva modalidad.

Este último aspecto, si bien no es indicador de una buena gestión, está explicado por el creciente y progresivo ritmo en el volumen de colocaciones y la aún reciente remesa por parte de USAID⁶.

En efecto, el 64% de los recursos prestables se encontró distribuido en US\$ 409.268 como dinero disponible y US\$ 153.974 como cartera por recuperar de la "anterior estrategia", situación que dado

⁶ Y en menor proporción por la devolución de los recursos de parte de ACPD's que obtuvieron préstamos durante el período agosto-setiembre de 1997, los mismos que deberían ser reembolsados en ciclos de cuatro meses cada uno.

el incremento de la cartera vigente en US\$ 176.932 al cierre del mes de julio se ha visto revertida.

El dinero disponible correspondiente a los recursos prestables se encuentra en nuevos soles, así como la mayor proporción de la estructura de la cartera, aproximadamente 85% en moneda local y casi un 15% de préstamos en dólares. De esta manera, el Programa de Microcréditos, si bien presenta una estructura acorde a su dinámica empresarial, debiera centrar su atención en aplicar una política crediticia y niveles de gestión que permitan acrecentar el capital prestable en términos reales, presentando una estructura que posibilite su capitalización futura, disminuyendo el riesgo inherente al manejo de una cartera en moneda extranjera, más aún en fechas en que los efectos de crisis económicas y financieras registradas a nivel mundial, así como de coyuntura política y social a nivel nacional, alteran considerablemente el comportamiento de variables importantes de gestión institucional, como las tasas de interés, liquidez, tipo de cambio y balanza comercial, entre otros.

Los préstamos en mora a 30 días se han incrementado de 0.43% en marzo a 4.62% en julio, resultado básicamente de los efectos que el Fenómeno del Niño trajo consigo sobre gran parte de las ACPD's de Cura Mori, así como de la apropiación ilícita del dinero de una ACPD en Tarapoto por parte del tesorero. En ambos casos, vista la voluntad manifiesta de los socios y el implicado, respectivamente, se ha procedido a refinanciar las deudas con un tratamiento individualizado para cada uno de los miembros.

Sin embargo, la morosidad registrada en una de las zonas más pobres del cono sur de Lima, las Flores de Villa (distrito de San Juan de Miraflores), sede en la cual el Programa inició sus operaciones en una fase piloto, ha exigido de la Unidad de Microcrédito el adoptar la decisión de cerrar el Programa, suspendiéndose la colocación de recursos y formación de nuevas ACPD's.

A pesar de lo mencionado, los niveles de mora registrados, cuyos niveles se espera disminuyan con la aplicación de las medidas expuestas, resultan sustancialmente menores a las alcanzadas durante 1996 y 1997, años en los que debido fundamentalmente a la suspensión de desembolsos y modificación en la estrategia, estos se elevaron ostensiblemente.

Los niveles de provisiones calculadas para los meses de marzo y julio resultan considerablemente altos, 6.4% y 3.1% de las carteras vigentes a esas fechas, proporciones que cubren en exceso los importes de la cartera en riesgo a 90 días, 0.39% y 2.85% de las carteras totales, respectivamente.

Paralelamente al incremento de las colocaciones y niveles de cartera, los ingresos por intereses se han visto aumentados en gran medida (258% de marzo a julio), aspecto que ha permitido mejorar la sostenibilidad operativa del Programa, indicador que creció de 0.18 a 0.33 en dicho período. Elemento importante para ello fue la aplicación de tasas flat nominales mensuales 4.00% y 4.50% en nuevos soles (6.21% y 7.30% efectivas mensual respectivamente⁷) y 3.00% en dólares⁸, superiores a las cobradas por IMF's o programas de similares características a nivel nacional (p.e. FONDECAP aplica tasas de interés de 63.84% y 28.32% anual en moneda nacional y extranjera, respectivamente)

Los gastos operativos en relación a la cartera vigente crecieron de 55% en marzo a 66% en julio, porcentajes excesivamente altos que reflejan claramente la creciente participación de los gastos del personal (como proporción de la cartera aumentaron de 29% a 42% en dicho período) y de los costos de gestión de la sede central, aspecto éste último generado por la asignación de gastos de alquileres y servicios en función a un prorrateo poco técnico⁹, muy a pesar de la eficiencia del sistema y su metodología y de las mejoras de productividad física y financiera de los Analistas de Crédito, incrementadas en 37% y 35%, respectivamente.

En este sentido, debemos precisar que los gastos de personal vinculados directamente a las remuneraciones del equipo de dirección y monitoreo en la sede central de Lima, representan aproximadamente el 19% del total, proporción que estamos seguros disminuirá ostensiblemente una vez reorganizada la Unidad de Microcréditos, prevista para el ejercicio 1999¹⁰.

⁷ Equivalen a tasas de interés efectivas anuales de 106% y 133%.

⁸ Sólo conceden préstamos en dólares en algunas ACPD's de Lima, Huancayo y Tarapoto, atendiéndose a clientes que han recibido anteriormente créditos en dicha moneda y han registrado buen historial crediticio.

⁹ La Unidad de Microcrédito de PRISMA dispone sólo de dos ambientes muy pequeños. Sin embargo, a efectos de imputar el gasto por alquileres se prorratea el total de la estructura y servicios de PRISMA (Almacenes, Comedor, Playa de Estacionamiento, Aulas de Capacitación, Vigilancia, etc.) en partes iguales para todos los Programas de la institución.

¹⁰ La reorganización busca reducir los gastos por servicios así como la optimización de los recursos humanos, en la búsqueda de una mayor productividad y sistematización del

4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS

La información financiera y de cartera que aparece en los Anexos 01, 02 y 03 es presentada en los formatos -con algunas modificaciones- empleados por la Iniciativa Microfinanzas para evaluación de Instituciones y Programas de Microcrédito, instrumentos que a su vez han sido construidos a partir de la revisión y reclasificación de un número de IMFs de acuerdo a criterios establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

La información incluida en estos reportes es trasladada y registrada desde los estados financieros elaborados bajo los principios contables empleados por la IMF o Programa evaluada, empero, a fin de mejorar la calidad de análisis, estos son ajustados de conformidad a criterios y parámetros pre-establecidos), básicamente y para el caso del Programa de Microcréditos de PRISMA en: recalcular el importe de las provisiones y castigos de acuerdo a lo establecido por la SBS e, imputar un costo a los recursos a partir de la asignación de una tasa de interés de mercado¹¹ aplicable sobre aquellos fondos entregados por USAID para la gestión del Programa.

CUADRO N° 02

Rubros Ajustados	Mar. 98	Jul. 98
<i>Cartera Neta de Provisión \$</i>	316.654	n.d.
<i>Provisiones \$</i>	995	n.d.
<i>Intereses por Oblig. Financieras \$</i>	15.247	35.610
<i>Reservas por Colocaciones \$</i>	995	8.505

Así, de los estados financieros ajustados, podemos aseverar que desde octubre de 1997, mes en el cual se inicia la denominada "nueva estrategia", el Programa de Microcrédito de PRISMA ha crecido aceleradamente, alcanzando alentadores resultados financieros¹².

Programa.

¹¹ Para efectos del cálculo empleamos la tasa interbancaria más baja.

¹² Resultados obtenidos a pesar del retiro y traslado de las actividades desarrolladas en la sede de San Francisco (zona coccalera) al Programa de Desarrollo Alternativo de USAID.

CUADRO N° 03

	A JULIO 1998	PROY 1998	%
Ingresos por Intereses \$	90.435	107.560	84
Otros Ingresos Financieros \$ ¹³	17.151	5.416	317
Resultado Financiero \$	107.586	112.976	95
Costo Operativo Neto \$	314.206	317.517	99
Costo de Capital \$	35.610	72.329	49
Utilidad/Pérdida Operativa \$	-242.230	-276.870	87

Obtuvo el Programa de Microcrédito en el lapso de cuatro meses (marzo a julio), mejorar su sostenibilidad operativa y financiera, al pasar estos indicadores de 0.18 a 0.33 y de 0.10 a 0.22, respectivamente, no logrando sin embargo obtener aún el nivel de desarrollo necesario que permita reducir la alta participación de los gastos operativos, rubro que se incrementó de 49% a 65% (los gastos de personal de 29% a 42%), a pesar de mejorar el rendimiento de la cartera en términos ajustados, indicador que se incrementó de 5% a 15% en dicho período.

CUADRO N° 04

INDICADORES DE PERFORMANCE	1 MAR	2 MAR	1 JUL	2 JUL
Cartera Neta de Provisiones / Activo Total	30%	31%		
Margen Financiero / Gasto Operativo Total	18%	10%	33%	22%
Margen Financiero / Cartera Vigente	10%	5%	22%	15%
Utilidad Operativa Neta / Cartera Vigente	-45%	-38%	-45%	-49%
Utilidad Operativa Neta / Patrimonio	219%	284%		
Utilidad Operativa Neta / Activo Total	-15%	-12%		
Gasto Financiero / Cartera Vigente	0.21%	5%	0.00%	7%
Gasto Operativo Total / Cartera Vigente	55%	49%	66%	65%
Gastos de Personal / Cartera Vigente	29%	29%	42%	42%
Provisión por Incobrables / Cartera Vigente	6.4%	0.3%	3.1%	1.7%
Otros Gastos Operativos / Cartera Vigente	20%	20%	21%	21%
Clientes Vigentes / Analista	184	184	252	252
Cartera Vigente / Analista	24.435	24.435	32.972	32.972
Mora a 30 días	0.43%	0.43%	4.62%	4.62%
Cartera en Riesgo a 90 días	0.39%	0.39%	2.85%	2.85%

1 EEFF Sin Ajustar. 2 EEFF Ajustados

¹³ Corresponden a los intereses percibidos sobre las fondos recuperados.

Los gastos financieros derivados del uso de los recursos relacionados a su cartera vigente se colocaron en 7% al mes de julio, mejorando su posición con respecto a marzo, mes en el cual el índice se ubicó en 5%.

El análisis del comportamiento en cada una de las sedes (Anexos 04 y 05) permite inferir que al mes de julio no existía un adecuado seguimiento y empleo de los recursos dada la ausencia de una correspondencia directa entre el volúmen de cartera, productividad y costos operativos, siendo por lo tanto muy diferenciados los índices calculados y por ende, muy variable la posibilidad de obtener niveles de sostenibilidad operativa en plazos similares o cercanos entre sí, tal como se aprecia en los indicadores calculados al mes de julio de 1998 y presentados en los cuadros 5 y 6.

CUADRO N° 05
Cálculo Indicadores Ajustados a Julio de 1998
(con costos de la Sede Central distribuidos entre las sedes locales)

	1	2	3	4	5	6	7
Huamanga	13	13	-87	100	73	358	28.700
Ceat	26	8	-22	29	20	284	59.576
Jesús	30	15	-36	51	34	260	39.697
Paucará	31	22	-49	71	45	249	26.180
Ambo	18	27	-115	150	96	167	15.932
Huancayo	14	13	-83	97	75	166	15.458
Cura Mori	16	26	-115	161	99	232	20.562
Azángaro	38	11	-17	28	18	393	64.097
Tarapoto	21	19	-70	87	53	269	31.604
Huanta	26	16	-46	63	38	240	26.330
Samana Cruz	40	27	-40	67	27	201	16.469
San Juan Miraf.	23	37	-113	160	84	223	15.367
San Francisco	11						

CUADRO N° 06
Cálculo Indicadores Ajustados a Julio de 1998
(con costos de la Sede Central sin distribuir entre las sedes locales)

	1	2	3	4	5	6	7
Huamanga	10	8	-69	77	63	358	28.700
Ceat	27	7	-19	26	19	284	59.576
Jesús	35	12	-22	34	27	260	39.697
Paucará	36	17	-29	46	33	249	26.180
Ambo	17	18	-82	109	78	167	15.932
Huancayo	12	9	-67	76	65	166	15.458
Cura Mori	15	20	-89	129	85	232	20.562
Azángaro	49	9	-9	18	13	393	64.097
Tarapoto	22	14	-53	66	44	269	31.604
Huanta	30	11	-27	38	27	240	26.330
Samana Cruz	70	19	-8	27	9	201	16.469
San Juan Mirafll.	24	28	-79	118	65	223	15.367
San Francisco	6						

1: Margen Financiero / Gasto Operativo Total

2: Margen Financiero / Cartera Vigente

3: Utilidad Operativa Neta / Cartera Vigente

4: Gasto Operativo Total / Cartera Vigente

5: Gasto de Personal / Cartera Vigente

6: Clientes Vigentes / Analista

7: Cartera Vigente / Analista (en \$)

Por citar un ejemplo, en Huancayo 2 Analistas de Crédito administraban en total una cartera de 331 socios distribuidos en 16 ACPD's con US\$ 30.916 vigentes, mientras que en Azángaro, sólo 1 Analista administraba 393 socios pertenecientes a 14 ACPD's con un saldo de cartera ascendente a US\$ 64.097¹⁴.

Destacan nitidamente al mes de julio, las sedes de Azángaro y el CEAT como aquellas en las que la administración de cartera, basada en una elevada productividad física y financiera, se convierte en el elemento central de una buena gestión, garantizándose la sostenibilidad financiera local y una mayor contribución a la sostenibilidad del Programa en su conjunto.

Contrariamente, son las sedes de Huancayo, Ambo, San Juan de Miraflores y Cura Mori aquellas en las que reducidos niveles de productividad reducen también la posibilidad de hacer sostenible la operatividad del Programa, debiendo en tales casos la Unidad de

¹⁴ Las labores de motivación realizadas para el personal de la ciudad de Huancayo -según el Responsable de la Unidad de Microcrédito- ha logrado efectos positivos al elevar aproximadamente a 28 el número de ACPD's vigentes al cierre del mes de setiembre.

Microcrédito ejecutar acciones correctivas inmediatas que reviertan la situación.

Adicionalmente, debemos mencionar que el Programa, en virtud a los elevados índices de recuperación y con la finalidad de alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera en el más breve plazo, ha previsto que a partir del último trimestre del ejercicio 1998 se implemente una estrategia de crecimiento acelerado, la misma que se iniciará en la ciudad de Cajamarca para en el año fiscal 1999 continuar en Tarapoto, Huancayo, Puno y Ayacucho, incrementándose con este propósito el número de promotores a partir del mes de agosto de 1998¹⁵.

CUADRO N° 07

	A Jul. 1998	2.000	%
Socios Atendidos	4.261	4.950	86
Créditos Desembolsados \$	893.348	1.478.466	60
ACPD's Vigentes	178	178	100
Socios Vigentes	3.775	4.537	83
Cartera Vigente \$	494.581	1.309.103	38
Crédito Promedio Vigente \$	131	289	45
Número de Analistas	15	15	100
Socios Vigentes por Analista	252	302	83
Cartera Vigente por Analista \$	32.972	87.273	38

En tal sentido, el análisis de las metas estimadas para el año 2.000 a partir de los resultados obtenidos al mes de julio de 1998, nos lleva a pensar que luego de transcurridos tan sólo siete meses de la denominada "nueva estrategia", las metas propuestas inicialmente en cuanto a la cartera estimada y sostenibilidad del Programa esperada son alcanzables, debiendo previamente la plana directriz adoptar y aplicar ciertas medidas que garanticen su consecución.

El cuadro 08 presenta las proyecciones financieras hacia el año 2000 efectuadas por la Unidad de Microcrédito de PRISMA y el equipo evaluador, considerándose además para nuestro caso un nivel de provisiones por incobrabilidad equivalente al 3% de la cartera vigente al cierre del período, así como un incremento en las

¹⁵ Por ejemplo, en Cajamarca se constituirá una sola sede, desde la cual a través de 8 empleados (al mes de julio fueron 4) se atenderá las plazas de Jesús, Samana Cruz, Encañada y Cajabamba

remuneraciones de US\$ 39.000 (13 Promotores con una remuneración anual de US\$ 3.000 cada uno), asumiéndose a su vez una tasa de interés flat mensual aplicable a la cartera de 4%, considerándose para ello el importe del saldo de la cartera promedio del año¹⁶.

CUADRO N° 08
PROYECCIONES PARA EL AÑO 2000 (US\$)

	PRISMA	Equipo Evaluador
Ingresos por Intereses	337.902	540.643
Costo de Capital	171.463	125.675
Resultado Financiero	166.439	414.968
Costo Operativo según PRISMA	335.401	335.401
Provisiones	0	39.273
Incremento de Remuneraciones	0	39.000
Resultado Neto	-168.962	1.294

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de los ajustes practicados y logros alcanzados, podemos aseverar y preveer que el Programa garantiza su sostenibilidad de manera progresiva, merced al mayor volúmen de colocaciones registradas¹⁷ y al incremento de los intereses por ellos percibidos, así como por la mayor productividad del actual staff de Analistas y Promotores y, la pronta reorganización de la Unidad de Microcréditos de PRISMA.

Así, considerando los altos costos operativos y la buena calidad de su cartera, estimamos que el Programa podría elevar sus ingresos financieros si cobrará tasas de interés que reflejen de manera real el elevado costo de oportunidad de las ACPD's y sus socios miembros, ubicados en su mayoría en poblaciones lejanas y en un contexto geográfico en el cual, instituciones o proyectos de financiamiento no brindan tipo alguno de atención, siendo por ende la ejecución del Programa de Microcrédito de PRISMA la única

¹⁶ La cartera vigente al cierre del ejercicio 1999 alcanza los US\$ 943.577.

¹⁷ A pesar del retiro de la sede de Cura Mori (Piura), cuyas actividades serán financiadas a partir del ejercicio 1999 por el Fondo Contravalor Perú-Canadá y de la exclusión de las sedes de Lima, prevista para el año fiscal 2000. Ambos retiros obedecen a que USAID a partir del año 2000 sólo apoyará programas que desarrollen sus actividades en corredores económicos, ámbitos en los que las ciudades de la Costa no se incluyen.

alternativa de crédito presente.

De otra parte y a partir de la experiencia registrada recientemente en la sede de Huancayo, es menester indicar que la gestión del Programa debiera incorporar un elemento motivador del personal de créditos (Analistas y Promotores) que a su vez actúe como multiplicador de sus aptitudes y voluntades, recursos y virtudes que quizás a través de un adecuado plan de capacitación que incorpore la plena identificación con su institución y el grupo meta, permita elevar los niveles de productividad, particularmente de aquellas sedes que han marcado cierto distanciamiento (p.e. Ambo, Samana Cruz y San Juan de Miraflores).

Aunado a ello, la implementación de un mecanismo adecuado de incentivos para el personal de las sedes locales por mayores niveles de colocación, elevados índices de recuperación y buena calidad de cartera, permitirían también al Programa incrementar los ingresos derivados de la actividad crediticia, reduciendo sustancialmente la disponibilidad de efectivo a partir de la optimización de los recursos existentes.

En este sentido, la sistematización de las operaciones en un software que en su diseño incorpore la integralidad de las áreas vinculadas a la Unidad de Microcréditos, se convierte en un instrumento valioso para mejorar los índices de eficiencia operativa, apoyándose a su vez la labor de parte de los funcionarios responsables de la gestión financiera del Programa.

De otra parte, en razón al incremento del número de promotores previsto para el último trimestre de 1998, medida que bien aplicada elevaría progresivamente los niveles de productividad y de cartera, reduciendo a su vez la disponibilidad de fondos prestables disponibles, la búsqueda de nuevos recursos se constituye en un objetivo que PRISMA debiera cumplir en el corto plazo, más aún en un contexto en el que crisis financieras a nivel internacional reducen ostensiblemente los flujos de capital hacia países como el nuestro y en el que el pensamiento de la plana directriz de la institución apunta a convertir en el mediano plazo a la Unidad de Microcrédito en una institución financiera regulada.

En relación a las recomendaciones alcanzadas al Programa en el marco de la Revisión y Análisis de Apoyo a la Seguridad Alimentaria – PASA, elaborado por el Programa AASP, MSP, en diciembre de

1997, las principales de ellas han sido implementadas y ejecutadas por los Directivos, tales como:

- ✓ Disminución del número de tasas de interés, actualmente tienen tres: dos en nuevos soles diferenciadas según moneda rural o urbano y una en dólares .
- ✓ Disminución de la cantidad de formatos empleados, reduciéndose éstos apróximadamente a un tercio.
- ✓ Constituyen provisiones por incobrabilidad como un porcentaje de su cartera, no aplicando algún reglamento determinado, como el establecido por la SBS.
- ✓ A a partir de marzo de 1998 emiten estados financieros, práctica que han establecido en ejecutarla trimestralmente.
- ✓ Para el año fiscal 1999 replantearán las metas, considerando que las inicialmente previstas han sido conservadoras e insuficientes para un avance en la cobertura de sus costos, sin embargo sostienen que estos ajustes lo seguirán haciendo cada año.
- ✓ La gestión de la información ha mejorado aunque poseen una gran cantidad de información acopiada y no bien organizada y sistematizada para un mejor uso. Consideran que con la puesta en marcha de su nuevo software estarán en condiciones de sistematizar la información del Programa de crédito y de las propias ACPD en cada sede.
- ✓ Sobre el impacto del Programa han establecido que los mejores indicadores por el lado de la población pobre es la cantidad de familias con actividades económicas que generen ingresos y les permita mejorar sus niveles de gasto y por el lado de la institución es alcanzar la sostenibilidad de las sedes con un Programa bien diseñado de acuerdo a los ámbitos donde operen y a las necesidades del grupo objetivo.

ANEXO N° 01
BALANCE GENERAL DEL PROGRAMA
DE MICROCREDITO DE PRISMA
AL 31/03/98 Y 31/07/98

BALANCE GENERAL (US\$)	TOTAL AL 31-03-98	TOTAL AL 31-07-98
1, DISPONIBLE	511.044	n.d.
Caja y Bancos	511.044	n.d.
Depósitos Sujetos a Restricción /Fondos de Garantía	0	n.d.
2, INVERSIONES	0	n.d.
3, COLOCACIONES (netas de provisión)	297.447	n.d.
Cartera Vigente	317.649	n.d.
Con Recursos Propios	0	n.d.
Con Lineas de Crédito/Fondos Rotatorios	0	n.d.
Con Donaciones / Cooperación No Reembolsable	317.649	n.d.
Intereses por Cobrar sobre Préstamos	0	n.d.
Provisión para Colocaciones	20.202	n.d.
4, BIENES REALIZABLES Y ADJUDICADOS	0	n.d.
5, ACTIVO FIJO (neto de depreciación)	9.908	n.d.
6, OTROS ACTIVOS	164.241	n.d.
Otros Activos Corrientes	164.241	n.d.
Otros Activos No Corrientes	0	n.d.
TOTAL ACTIVO	982.640	n.d.
7, ADEUDADOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.007.909	n.d.
Lineas de Crédito / Fondos Rotatorios	880.891	n.d.
Fondos Administrativos	127.018	n.d.
8, OTROS PASIVOS	40.583	n.d.
TOTAL PASIVO	1.048.492	n.d.
Capital Social	0	n.d.
Capital Adicional y en Trámite	0	n.d.
Reservas	0	n.d.
Resultados Acumulados	78.402	n.d.
Resultados Del Ejercicio	-114.254	n.d.
PATRIMONIO	-65.852	n.d.
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	982.640	n.d.

ANEXO N° 02
ESTADO DE RESULTADOS DEL PROGRAMA
DE MICROCREDITOS DE PRISMA
AL 31/03/98 Y 31/07/98

ESTADO DE RESULTADOS (US\$)	TOTAL AL 31-03-98	TOTAL AL 31-07-98
Intereses y Comisiones de Colocaciones	25.244	90.435
Intereses de Depósitos en Instituciones Financieras	6.790	17.151
Otros Ingresos Financieros	0	0
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	32.034	107.586
Intereses y Comisiones por Obligaciones Financieras	0	0
Otros Gastos Financieros	675	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	675	0
RESULTADO FINANCIERO	31.359	107.586
Recuperación de Créditos Castigados	0	0
Reversión de Provisiones de Ejercicios Anteriores	0	0
Ingresos por Capacitación y Asistencia Técnica	0	0
Donaciones / Subsidios / Cooperación No Reembolsable	0	0
Varios	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS	0	0
PROVISIONES Y DEPRECIACIONES	53.202	50.155
Colocaciones	20.202	15.344
Beneficios Sociales personal Local y Central	22.602	16.036
Cuentas por Cobrar	0	0
Bienes Realizables Adjudicados	0	0
Depreciación de Activos Fijos	10.398	18.774
GASTOS DE PERSONAL	70.604	192.436
Remuneraciones Sede Local		157.158
Remuneraciones Sede Central		35.278
GASTOS GENERALES	51.806	85.294
Captación de clientes	22.354	7.472
Supervisión	4.158	13.260
Gestión en Sede Local y Central	25.283	64.563
Varios	0	0
TOTAL OTROS EGRESOS	175.612	327.885
RESULTADO DEL EJERCICIO	-144.254	-220.299

ANEXO N° 03
ESTADO DE LA CARTERA DEL PROGRAMA
DE MICROCREDITOS DE PRISMA
AL 31/03/98 Y 31/07/98

ESTADO DE LA CARTERA	TOTAL AL 31-03-98	TOTAL AL 31-07-98
Monto Desembolsado en el Periodo	446.835	893.348
Número de Socios Atendidos en el Periodo	2.840	4.261
Número de ACPD's Constituidas	107	195
Cartera Vigente Actual	317.649	494.581
Número de Socios Vigentes	2.392	3.775
Número de ACPD's Vigentes	107	178
Cartera en Mora a 30 días	1.360	22.831
Cartera en Mora a 90 días	0	12.665
Cartera Expyuesta a 1 día	45.041	55.489
Cartera Expuesta a 90 días	1.250	14.090
Número de Analistas de Créditos	13	15

CARE

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS DE
CARE AL MES DE MARZO DE 1998

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	1
2. LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA DEL SEDER	2
2.1 LA RELACIÓN ENTRE EL CRÉDITO Y LA CAPACITACIÓN	3
2.2 LA ESTRATEGIA DE CRÉDITO	5
2.2.1 EL FIDEICOMISO	5
2.2.2 LA TASA DE INTERÉS	8
2.3 LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	9
2.4 ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	10
3. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS	14
3.1 CREDITO	14
3.2 CAPACITACIÓN	15
3.3 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	15
4. ESTIMACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA	16
4.1 EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD	16
4.2 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DE LA INTERVENCIÓN CONJUNTA SEDER/EDYFICAR	17
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS DE CARE AL MES DE MARZO DE 1998

1. ANTECEDENTES

La intervención de CARE en las zonas de pobreza y de extrema pobreza se basa en el concepto de Seguridad de Medios de Vida del Hogar (SMVH). Este concepto consiste en un conjunto amplio e integrado de actividades de promoción del desarrollo de las comunidades pobres de nuestro país, abarcando aspectos de salud, nutrición y capacitación y desarrollo productivo.

En este contexto, el Servicio de Desarrollo Rural - SEDER está definido para intervenir en cuatro zonas donde se han estado aplicando otros dos programas: "Alturas" y "Niños".

Durante el año fiscal 1998 SEDER operó en los corredores económicos de Cajamarca, Conchucos-Huaylas y Puno. A partir del año fiscal 1999 se incorporará el corredor económico de Ayacucho.

Como se podrá apreciar más adelante, la ejecución del proyecto se vio retrasada debido a que el proyecto tuvo que ser reformulado. Una primera razón de esto fue que la Oficina de Desarrollo Rural de las USAID optó por uniformizar sus políticas de apoyo a los programas de microcrédito. Adoptó para ello las políticas de la Oficina Mundial de Microempresa con sede en Washington DC. En especial se dio un mayor énfasis a la preeminencia de conceptos de sostenibilidad y continuidad del servicio de crédito, sobre los conceptos de subsidios a las tasas de interés y de crédito dirigido.

En ese momento, CARE ya había avanzado considerablemente en la constitución de una EDPYME¹. Así, la propuesta de CARE recibió la observación de la Oficina de Desarrollo Rural en el sentido de que la EDPYME EDYFICAR debía ser la entidad encargada de canalizar todos los créditos y no así CARE. Como consecuencia de ello, CARE tuvo que replantear el proyecto SEDER y negociar los términos de la participación de EDYFICAR.

¹ Las Entidades de Desarrollo de las PYMES - EDPYMEs son instituciones financieras supervisadas por la SBS, cuyo principal objetivo es brindar servicios financieros a los microempresarios. La EDPYME de CARE, denominada EDYFICAR, inició sus operaciones el 2 de Enero de 1998, y se constituyó sobre el personal del DPAE y se tiene previsto que absorba toda la cartera de colocaciones de los distintos programas de CARE durante 1998 y 1999.

Otro elemento que influyó en el retraso de la ejecución del programa fue que se debía esperar a que EDYFICAR estuviese autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros - SBS a operar en las zonas de intervención del SEDER.

Como consecuencia de estos atrasos, SEDER no canalizó ningún crédito durante el primer semestre del año fiscal 1998, concentrando más bien sus actividades en reformular el proyecto, establecer las bases de su desarrollo y negociar la participación de la EDPYMES.

Dado estos antecedentes, el presente informe se concentra en el análisis de la estrategia de intervención del proyecto SEDER y en lo poco que se ha podido ejecutar. El propósito final del informe es evaluar el diseño desde el punto de vista de la propuesta de sostenibilidad del programa de crédito. Asimismo, se identificarán los aspectos críticos al desarrollo futuro del proyecto.

Sin embargo, cabe mencionar que el análisis no puede ser definitivo pues todavía hay aspectos importantes del proyecto que están siendo revisados y sujetos a cambios. Por ejemplo, no se tiene el presupuesto ni las metas totales a alcanzar luego de los tres años de intervención previstos. Tampoco está totalmente definida la manera en que se van a distribuir los costos y los recursos entre CARE y EDYFICAR. Por otro lado, el plan de capacitación está siendo revisado y a la fecha del informe todavía no se contaba con uno definitivo.

Adicionalmente, las apreciaciones recogidas en el informe van a ser contrastadas con los resultados del trabajo de campo que formará parte del segundo informe.

2. LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA DEL SEDER

Los objetivos del SEDER son planteados de manera bastante resumida de la siguiente manera:

- Generar y mejorar los ingresos y la sostenibilidad de las actividades económicas
- Asegurar el acceso a sistemas de servicio financiero y no financiero en los ámbitos determinados por el proyecto.

Los clientes del SEDER, o como señala CARE, su población objetivo, serán los propietarios de las micro y pequeñas empresas,

así como las mujeres organizadas en desarrollar actividades generadoras de ingresos.

La justificación del proyecto presentada en enero de 1998 dedica un gran atención a los problemas en el desarrollo de la microempresa. Reseña problemas de productividad, calidad, tecnología, acceso al mercado, gestión, etc. Asimismo, señala que el crédito es una gran limitante a su desarrollo.

Para ayudar a la microempresa a superar estas limitaciones el SEDER plantea un esquema integral de intervención con servicios financieros y no financieros. Lo primeros son crediticios y los segundos de capacitación y asistencia técnica directa. A continuación se detalla las características de la estrategia de intervención.

2.1 LA RELACIÓN ENTRE EL CRÉDITO Y LA CAPACITACIÓN

Existe una ya antigua discusión entre quienes se dedican a apoyar a la microempresa sobre como debería darse esta intervención. Por una parte, se plantean las posiciones denominadas "maximalistas" que plantean que el microempresario con el crédito no resuelve sus problemas de desarrollo, pues para ello requiere tener acceso a mercados y a las tecnologías necesarias para mejorar tanto la calidad de sus productos como la productividad de sus procesos.

Por otra parte, están las posiciones "minimalistas" que plantean que los microempresarios son quienes disponen de los mejores elementos de juicio para decidir que hacer con su crédito, lo que requieren es tener acceso a los recursos financieros. Razón por la cual el programa de crédito solo debería preocuparse de lograr la recuperación de los créditos.

Si bien se trata de una simplificación de ambas posiciones, es muy importante ubicar plenamente cual es el rol que cada uno de los componentes - crédito y capacitación - tienen en la estrategia de intervención, para así entender la estrategia de sostenibilidad.

La propuesta de CARE en el proyecto SEDER, sustentada en la documentación disponible, no señala un condicionamiento a los clientes en cuanto a la participación en uno u otro componente. Más aún en el Manual de Crédito de mayo de 1998 se señala como criterios de calificación de los clientes de créditos los siguientes:

2.3 Calificación

"Que tenga experiencia organizativa

"Buen nivel de relaciones entre socias y dirigentes
"Que demuestren interés y voluntad en el desarrollo de
actividades generadoras de ingresos económicos"

No se plantean criterios de calificación para clientes individuales pues estos deberán ser evaluados por la EDPYME.

Existe pues una independencia de ambos componentes, lo cual significa que se buscará dar al cliente lo que necesita sin imponerle condiciones como las de participar en la capacitación para tener acceso al crédito. El resultado del trabajo de campo permitira confirmar esta afirmación.

Esta manera de enfocar la intervención tiene consecuencias importantes en cuanto a los indicadores de resultado del programa. Las actividades de crédito y de capacitación son independientes aunque puedan ser complementarias. Un cliente puede participar indistintamente de uno u otro componente, o de ambos.

En este sentido la medición de los resultados debe ser también independiente. El marco lógico del SEDER, señala sólo un resultado para la capacitación: el incremento de ventas; y, tres resultados para el crédito: incremento de ventas, el funcionamiento de los FRC y los participantes con capacidad de ser sujetos potenciales de crédito del Sistema Financiero.

Dos aspectos críticos se observan en la propuesta de medición de resultados. En el proyecto MSP del convenio ADEX-USAID el incremento en el nivel de ventas se toma como un "proxi" del incremento en el nivel de ingreso, dado que se comprendió que el incremento final en el nivel de ingreso dependía de un conjunto mucho mayor de elementos que la sola capacitación y que por lo demás era muy difícil de medir, en especial en el caso de los clientes de área rural donde una buena parte del ingreso es no monetaria o corresponde al auto consumo. En tal sentido, la medición del incremento de ventas está a nivel de los propósitos del proyecto no de los resultados. Falta pues una adecuada medición de los resultados de las actividades de capacitación.

Extraña también la ausencia de la identificación de un resultado de sostenibilidad del componente de crédito. No hay un compromiso claro en cuanto a la EDPYME EDYFICAR o que otra organización establezca oficinas o mecanismos sostenibles de facilitar el acceso al crédito a los clientes en las zonas donde van a intervenir.

2.2 LA ESTRATEGIA DE CRÉDITO

La sugerencia de la ODR fue tomada en cuenta por CARE. El crédito se manejará a través de la EDPYME EDYFICAR. La modalidad establecida es la de Fideicomiso que contrata CARE con la EDPYME.

Se plantean dos modalidades de arreglos:

- a) En las ciudades intermedias EDYFICAR será responsable directo de colocar el crédito².
- b) En las áreas de influencia de las ciudades intermedias, la responsabilidad se divide. SEDER asume la promoción, selección y colocación mientras que los desembolsos los asume EDYFICAR.

Se desprende entonces que en las ciudades intermedias EDYFICAR asume todo el costo del crédito pues asume también el costo de la promoción, selección y colocación. Ahora bien, EDYFICAR al cierre de este informe todavía no estaba autorizada a operar en las áreas de SEDER. En esas zonas CARE sigue manteniendo los programas de créditos del DPAE, Es a través de esta unidad que opera la EDPYME en las zonas donde todavía no está autorizada a abrir una oficina.

2.2.1 EL FIDEICOMISO

El fideicomiso es un acuerdo que se establece entre una entidad que posee recursos financieros y otra entidad, para que se los administre, ajustado a ciertas condiciones de rendimiento, colocándolos como créditos, bajo pautas que convienen ambas partes y en función de determinados objetivos y clientes. Estos convenios son supervisados por las SBS.

El acuerdo de Fideicomiso denominado "Convenio de Cooperación entre CARE-PERU y la EDPYME EDYFICAR", es un documento bastante amplio y general. Es. En la cláusula 7.1 menciona que al final del Convenio, el fideicomiso formará parte del patrimonio de EDYFICAR. Al respecto llama la atención que no se haya establecido condiciones para que los recursos del programa sean así transferidos. No se explicita si tales recursos deberán seguir operando en las zonas del proyecto SEDER, o transferidas a otras zonas en iguales condiciones.

² Las ciudades intermedias son Huaraz, Cajamarca, Puno y Juliaca. En 1999 se incorpora Ayacucho. Los ámbitos de influencia comprenden a las ciudades de segundo orden como Huarí, Celendín, y Azángaro. Además comprende las respectivas comunidades en las zonas rurales que están cerca de las ciudades.

Una vez transferido así el recurso, el donante ya no tiene ninguna posibilidad de asegurar que se siga atendiendo a la población objetivo que se planteó, pues esta dependerá de otras consideraciones que tenga la EDPYME.

También llama la atención los términos en los que se establece la fiscalización de la calidad del servicio financiero. Por ejemplo, no hay cláusulas de calidad de la cartera. ¿Cuál debería ser el marco del desempeño esperado? Que condiciones deberían plantearse para asegurarse que se de preferencia a atender a los clientes de SEDER o por lo menos que se comprometa determinados plazos y características del servicio.

Sólo se menciona la presencia de una falta grave, considerada como tal al dolo, como la única penalidad que podría conducir a la pérdida del fideicomiso.

En cuanto a la distribución de funciones se tiene el siguiente esquema:

CARE:

1. Pasa fondos de capital de préstamos a EDYFICAR
2. Da información del mercado.
3. Promociona, selecciona y coloca préstamos

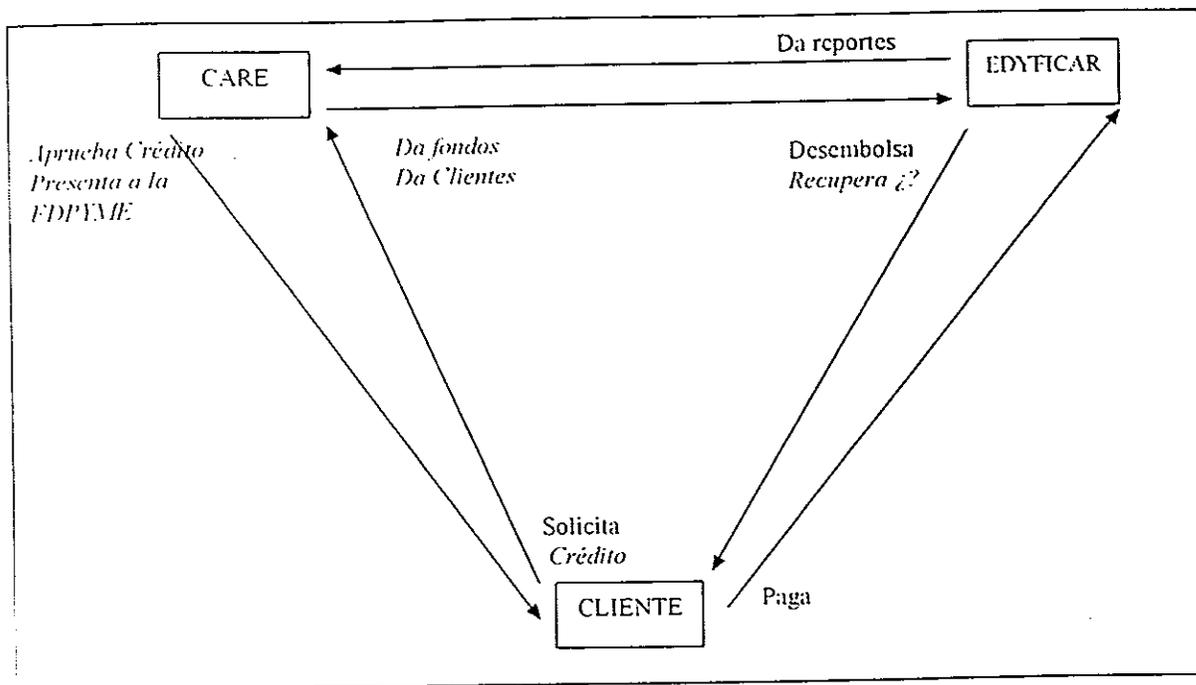
EDYFICAR:

1. Otorga créditos (hace el desembolso)
2. Hace contabilidad separada y reportes, memorias, etc.
3. Apoya a los funcionarios de CARE, da formatos de EDYFICAR

El contrato de Fideicomiso no menciona cláusulas de distribución de costos y beneficios. No se menciona destino de los intereses. Tampoco cómo se fijan ni quién los fija. La tasa de interés y los costos de operación son fijados por separado pero definitivamente no se establece ningún flujo de efectivo entre EDYFICAR y CARE.

No se menciona del proceso de recuperación de los créditos. En especial, de ejecución de garantías. Pago de costos de recuperación, etc. Todo parece indicar que esto queda en manos de CARE. Sin embargo, el fondo de contingencia estaría en EDYFICAR. En el gráfico que sigue, se presenta una descripción gráfica de la vinculación entre CARE, EDYFICAR y el Cliente, para el caso de los clientes de los FRC y/o de las áreas de influencia de las ciudades intermedias.

**ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE CARE-EDYFICAR-CLIENTE
BAJO EL FIDEICOMISO**



En términos resumidos la propuesta de fideicomiso plantea un esquema mixto. En las ciudades intermedias donde EDYFICAR debe prestar directamente, el SEDER no asumiría ningún costo relacionado al crédito. En cambio, en las áreas de influencia, incluyendo las ciudades secundarias, el esquema sería que los costos son asumidos por SEDER mientras que los ingresos se quedan en la EDPYME.

El esquema de ingresos y costos sería el siguiente:

EDPYMES EDYFICAR

- Captaría todos los ingresos por intereses y comisiones.
- Tendría el costo de tramitar los expedientes y los desembolsos.
- En el caso de los créditos en las ciudades intermedias, asumiría además el costo total de operar el crédito (evaluación y recuperación).

SEDER

- Asume los costos de operar con los clientes de las zonas de influencia de las ciudades intermedias.

Así planteado el esquema, el análisis de la sostenibilidad debe ser integrando la operación de la EDPYME a la del SEDER. De este

modo puede evaluar si es posible que se de, de manera continua en el tiempo, el proyecto pueda seguir incorporando nuevos sujetos de crédito o si esta actividad es necesariamente deficitaria y no puede pagarse con los beneficios que generen los clientes ya establecidos.

Normalmente el primer crédito al micromepresario es deficitario para la entidad de microfinanzas, pues el monto inicial es pequeño y el costo de evaluación alto. Con los préstamos subsecuentes, los costos de evaluación bajan mientras que los montos de crédito suben resultando en un clientes rentable para la institución.

En el caso de los Fondos Rotatorios de Crédito este comportamiento es más marcado. El costo inicial es mucho más alto pues hay un trabajo de capacitación en el manejo del crédito, pero en los préstamos subsecuentes, los costos son substancialmente menores a medida que la propia organización (FRC) asume mayores porciones del costo de administrar el crédito.

Como está planteado el esquema del fideicomiso, no hay forma de monitorear si se está avanzando al logro de ese propósito.

2.2.2 LA TASA DE INTERÉS

No existe un flujo de efectivo que refleje transacciones de ingresos y costos entre CARE y EDYFICAR. Solo se da una transferencia de los fondos de capital a esta última, quien lo utiliza y se queda con los resultados de ello.

No hay una documentación escrita que sustente las tasas de interés y su distribución. En el manual de mayo de 1998, se menciona que la tasa de interés sería de 3%, posteriormente se planteó que la tasa será de 4%. En ambos casos la distribución sería la siguiente:

Distribución de la tasa de interés	mayo 1998	setiembre 1998	
	mes	mes	año
1. para capitalizar el fondo	1.5%	2.0%	24.0%
2. para gastos operativos	1.0%	1.0%	12.0%
3. para fondo de contingencia	0.5%	1.0%	12.0%
4. Total	3.0%	4.0%	48.0%

Una provisión para incobrables del 12% de la cartera al año en los programas de microcrédito que maneja CARE es excesivo. En el caso de los FRC del programa de generación de Ingresos para la Mujer, la mora se mantuvo por debajo del 5% y la incobrabilidad por debajo del 1% de la cartera al año.

Sin embargo, vale recordar que la provisión no significa un egreso de efectivo, y que dichos fondos no se mantienen en reservas inmovilizadas, sino que son colocadas nuevamente como préstamos a los clientes del programa SEDER. Así, la verdadera capitalización del fondo sería del 36.0%.

Según informó un funcionario de EDYFICAR, el 12% para gastos operativos cubriría los costos de tramitar los préstamos, efectuar los desembolsos y generar los reportes requeridos por CARE. Este costo no incluye la promoción, evaluación ni seguimiento de los créditos. Esto es asumido por SEDER.

Asimismo, llama la atención sobre las colocaciones de los créditos individuales en las ciudades intermedias, los cuales se supone que deberían ser colocados de manera integra por el personal propio de EDYFICAR. El margen establecido no le permitiría a la EDPYME cubrir con sus costos de operación.

En efecto, cabe recordar que la institución de microfinanzas más eficiente del continente, como lo es el BancoSol de Bolivia, tiene un costo operativo de aproximadamente el 15.0% de la cartera. Las últimas referencias que se tenían de CARE señalaban un costo operativo de aproximadamente el 36% de la cartera. En el caso del programa de generación de ingreso para la mujer, el costo operativo se situó en 36% llegando a ser 24% en el caso de la oficina de Chimbote.

Se puede concluir que la distribución de la tasa de interés tiene sentido mientras los costos operativos de colocar los créditos sean cubiertos por el proyecto SEDER. De este modo, las tasas fijadas definitivamente contribuyen a preservar el valor del fondo. Sin embargo, esto es ficticio pues los costos totales de operación están siendo subsidiados por el SEDER.

El análisis integrado de las operaciones de la EDPYME y de SEDER permitirá apreciar de manera completa la sostenibilidad de esta intervención crediticia.

2.3 LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Una mirada más atenta al componente de Capacitación permite observar que una parte de ella en corresponde más bien a los costos operativos de constituir y administrar los FRC. En efecto, el

documento de enero menciona tres tipos de capacitación que se llevarían a cabo. Ellos son:

- a) Administración de los recursos financieros (a la directiva de los FRC)
- b) Gestión empresarial
- c) Asesoría y asistencia técnica.

La primera es llevada a cabo directamente por el analista de crédito. Sin esta capacitación es imposible que funcione los FRC y que por ende se pueda otorgar y recuperar el crédito. Esta capacitación no tiene nada que ver con la mejora de las capacidades productivas de las mujeres. Es directamente parte del costo operativo de otorgar el crédito.

La segunda actividad es también realizada directamente por el analista de crédito y puede ser compartida con otros profesionales; pero en este caso, no tiene ninguna consecuencia en la recuperación del crédito, más allá del mismo hecho de colocar bien el crédito entre microempresarias que tiene capacidad de hacer negocios.

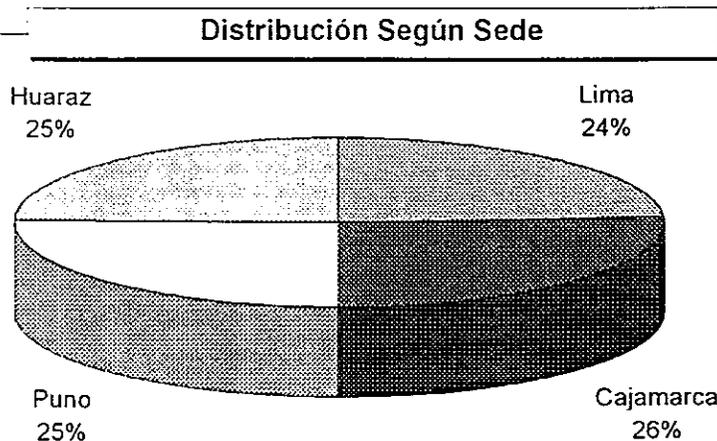
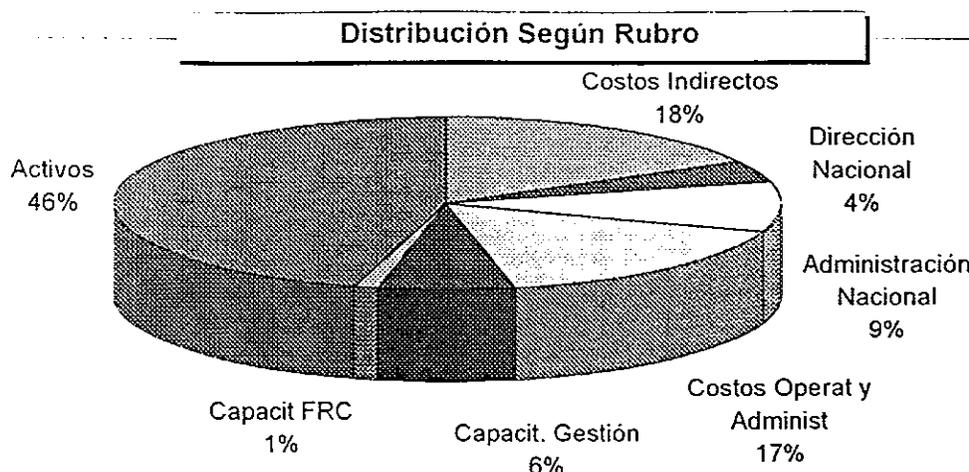
En cambio la tercera actividad, aunque coordinada por el analista, es realizada por terceras personal que son profesionales, consultores especialistas en los temas a capacitar.

La primera tiene que ver con la sostenibilidad del programa de crédito. Si EDYFICAR va a continuar prestando a los FRC deberá incorporar el costo de constitución y gestión de los mismos, y definir el nivel óptimo de operación.

2.4 ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL

El presupuesto inicial de SEDER para el año 1998 fue de US\$ 963,560. Este presupuesto fue analizado para discriminar los gastos entre gastos de funcionamiento y gastos de capital. Los gastos de funcionamiento, además fueron analizados para evaluar si eran gastos administrativos o de operación. Todos los rubros presupuestales fueron discriminados por sede.

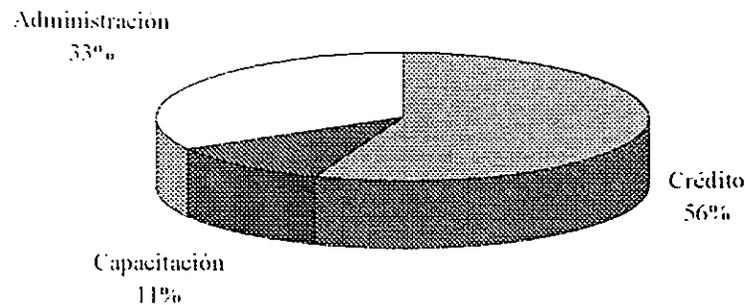
El resultado es que para 1998 el presupuesto fue asignado de manera casi igual en las cuatro sedes (incluyendo Lima). También se observó que el 46% del presupuesto correspondió a activos transferidos al programa. Este rubro incluye el aporte para capital de créditos. Los siguientes gráficos muestran el detalle de la distribución de los rubros presupuestados.



Dado que las dos actividades principales del SEDER son las de Crédito (incluyendo la capacitación de los FRC) y de Capacitación (en Gestión y de Asesoría y Asistencia Técnica), se procedió a asignar los rubros presupuestales en función al tiempo destinado por los analistas de crédito a ambas actividades. En este caso, se hizo un supuesto luego de consultar a los responsables del programa. Se estimó que un 30% del tiempo de los promotores se destina a la capacitación, el resto es para crédito. El trabajo de campo previsto para el segundo informe permitirá evaluar este supuesto.

El resultado es que el 56% de los recursos presupuestados corresponden a la actividad crediticia mientras que solo el 11% van para Capacitación. La administración del proyecto absorbería el 33% de los recursos.

Resumen de Asignación Presupuestaria



Un resultado preliminar de este análisis diría que el proyecto SEDER es un proyecto eminentemente crediticio y por lo tanto debería medirse únicamente por la variables de sostenibilidad de los programas de crédito. Pero esto no es así, el principal elemento que afecta esta proporción es el volumen de capital que hace al 42% del presupuesto total.

Sin embargo, desde la perspectiva de los recursos que se requieren para administrar ese fondo de capital y para realizar la actividades de Capacitación, se obtiene un resultado diferente.

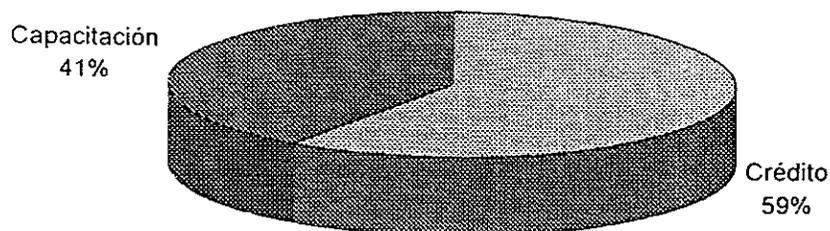
Para realizar este análisis se hicieron unos supuestos adicionales al de asignación del tiempo de los analistas. Se asume que los activos se van a depreciar en 4 años y que el costo de capital es de 8.3% cuando es medido con referencia a la moneda norteamericana. El resultado de este análisis indica que el costo de operar anualmente el programa SEDER sería de aproximadamente US\$ 577,943.00.

GASTO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO DEL SEDER

	Total	%
Presupuesto de Crédito	155,025	26,8%
Gastos Generales	86.315	
Provisiones	8.100	
Capacitación de FRC	12.450	
Depreciación de Activos	14.544	
Costo de Capital de Cartera	33.615	
Presupuesto de Capacitación	105,721	18,3%
Gastos Generales	36.992	
Capacitación: Consult. y Mat	62.495	
Depreciación de Activos	6.233	
Administración General	317,197	54,9%
Costos totales	577,943	100,0%

La administración del programa estaría absorbiendo el 54% de los costos. La relación entre los presupuestos de capacitación y de crédito cambian a favor del primero.

GASTO PRESUPUESTADO, FY '98: CRÉDITO Y CAPACITACIÓN EN GESTIÓN



Ahora la proporción entre las actividades de crédito y de capacitación cambia y da otra imagen. Las actividades de capacitación absorben el 41% de los costos de funcionamiento del SEDER. Es precisamente por esta razón que es indispensable definir instrumentos más acordes para medir el impacto de esta actividad.

Desde el punto de vista de los recursos asignados el programa SEDER es eminentemente crediticio. Pero desde el punto de vista de los gastos corrientes se observa un significativo valor a los recursos destinados para la capacitación.

Otra conclusión preliminar que se puede extraer de los datos es que un costo administrativo del 54% del costo total de un programa de crédito es excesivamente alto, en relación a los estándares de la industria de microfinanzas. Cabe establecer entonces dos líneas de análisis antes de arribar a conclusiones definitivas.

La primera tiene que ver con los criterios de distribución de costos entre las actividades de capacitación y de crédito. Cabría evaluar si es el caso que las actividades de Capacitación demandan un mayor costo administrativo. De ser así el caso, la consecuencia sería que el peso de las actividades de Capacitación sería bastante mayor al estimando en el análisis precedente.

La segunda se refiere a un análisis más detallado del costo administrativo que permita discriminar el costo administrativo que

efectivamente corresponde a tal de la contribución de centro de costos al margen global de la institución, también denominado el "Overhead".

Por un lado, el costo administrativo corresponde a la participación de los proyectos en los gastos generales como alquileres y servicios comunes. Pero, por otro lado también pueden corresponder a los requerimientos de financiamiento de la dirección central de la institución. En este caso este rubro debe ser analizado de manera aislada y puede ser visto más bien como un cierto nivel de excedente que cada programa debe generar. Este análisis escapa al alcance del contrato establecido.

3. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS

3.1 CRÉDITO

No obstante las modificaciones y las demoras mencionadas al inicio, las metas planteadas en enero de 1998 no se modificaron. Así en cuanto al crédito el SEDER, vía la EDPYME debía colocar durante el año fiscal 1998 lo siguiente:

Tipo de ciudad	Créditos Individuales	Grupales (FRC)	TOTAL
• Intermedia	139	17	156
• Área de influencia		30	30
• TOTAL	139	47	186

Al mes de marzo de 1998, CARE todavía no había desembolsado ningún crédito. La razón por las que no pudieron iniciar los desembolsos fue porque EDYFICAR recibió una observación de la SBS en el sentido de que no podía otorgar créditos a clientes ubicados fuera de las áreas a las que esta expresamente autorizada. Es importante adelantar que hacia agosto de 1998 CARE ya había superado esta limitación. La EDPYME habría conseguido una excepción de la SBS que le permite otorgar prestamos desde Lima, a través de las oficinas de CARE en las sedes del SEDER, con la condición que los clientes renuncien a la jurisdicción local y se sometan al fuero judicial de Lima.

Así, un informe preliminar indica que al 15 de setiembre SEDER, a través de EDYFICAR, habría colocado aproximadamente US\$229.000 en 50 créditos individuales y 21 FRC. El resultado sería

que habría avanzado colocando el 56% de los recursos de capital en solo el 38% de los clientes.

Queda claro que el resultado alcanzado en tan corto tiempo se ha logrado gracias a un fuerte aumento del tamaño de crédito promedio respecto del presupuestado. Se estimaba que el promedio de créditos a las organizaciones sería de US\$3,500, sin embargo el promedio alcanzado a la fecha sería de US\$4,340, llegando a ser de US\$5,538 en el caso de Huaraz.

3.2 CAPACITACIÓN

En el componente de capacitación se plantearon los siguientes objetivos:

- Capacitar a las 47 organizaciones (FRC) en la administración de los recursos financieros.
- Asumir la asesoría a los comités de crédito de 100 FRC antiguas, ahora atendidos por EDYFICAR.
- Capacitar 500 microempresarios en cursos de gestión empresarial.
- Asistir a 250 microempresarios con asesoría y asistencia técnica.

A marzo 1998, sólo se había capacitado 10 organizaciones para el manejo de FRC. Esta capacitación no pudo continuar por lo problemas en el desembolso de los créditos.

Lo que llama la atención es la no realización de actividades de capacitación en gestión y en los cursos de asistencia técnica. Este es un tema que se va a ver con mas detalle en el siguiente informe. En particular se trata de ver si la capacitación es por fin independiente del crédito o está amarrada a este.

3.3 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

En promedio el SEDER, a marzo de 1998 habría ejecutado sólo el 13.15% del presupuesto total para el año. Una parte significativa del presupuesto que no se pudo ejecutar correspondió al fondo de capital de préstamos. Este representa el 44% del presupuesto.

Otro rubro significativo que no fue ejecutado corresponde a los gastos relacionados con la capacitación. No solo la referida a los FRC sino también la referida a la Asistencia Técnica y de Gestión. No se gastó ni en instructores, ni consultores ni en materiales de capacitación.

En cambio, si hubo una ejecución proporcional al primer semestre en los rubros de gastos de personal y de establecimiento de la infraestructura de la oficina.

Ejecución Presupuestal al 30 de Marzo de 1998 en %	
Del Personal	59.49%
Salarios + Beneficios	52.48%
Equipo de Trabajo	50.61%
Oficina	46.86%
Útiles	43.65%
Viajes (viáticos y pasaje)	32.32%
Combustible	12.49%
Mantenimiento de vehículos	9.92%
Consultores Cap en Gestión	8.56%
Mantenimiento	3.00%
Varios (Audit, Mktg, Cont)	1.74%
Materiales	1.08%
Indirectos Total	0.01%
Línea Fax	0.00%
Seguros de Vehículos	0.00%
Motos	0.00%
Fondo de Capital	0.00%
Instructores Cap.Productiva	0.00%

La principal pregunta que surge dado que ha habido avance en la ejecución presupuestal y no en el cumplimiento de las metas, es si se van a cumplir las metas con los recursos que quedan.

Se puede afirmar que la ejecución presupuestal a marzo de 1998 correspondía a una etapa de instalación del proyecto más que de ejecución de operaciones propiamente dicha.

Sin embargo, es necesario que CARE tome las provisiones de solicitar la transferencia de los recursos no utilizados en este ejercicio presupuestal al siguiente, pues de no hacerlo corre el riesgo de quedarse sin recursos para completar la ejecución del proyecto.

4. ESTIMACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

En vista de que el SEDER no tiene una perspectiva de sostenibilidad para los servicios de capacitación y asistencia técnica ésta se va a analizar en este informe para el caso del programa de crédito

4.1 EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD

Siguiendo los criterios de las políticas de actuación en microfinanzas de la Oficina Global de Microempresa de la USAID el concepto de sostenibilidad se corresponde con los siguientes propósitos:

- a) Continuidad del servicio financiero
- b) Independencia de recursos donados
- c) Atención a necesidades financieras de microempresarios
- d) Atención preferente a los "pobres con capacidad de repago"

Estos propósitos plantean condiciones a las Instituciones de Microfinanzas en cuanto a lo siguiente:

- a) Debe cubrir sus costos operativos en el más breve plazo, de tres a cinco años y menos si es posible.
- b) Debe mantener el valor del capital.
- c) Adicionalmente debe ser capaz de lograr la sostenibilidad plena que significa tener capacidad de prestarse recursos para financiar la cartera de colocaciones.
- d) Debe permanentemente buscar la eficiencia y productividad. Lo que significa estar atento a aprender de las mejores prácticas en la industria.

En este contexto la propuesta del proyecto SEDER es en términos resumidos la siguiente:

SEDER desarrolla el mercado financiero, mediante la identificación y capacitación de los clientes, para que serán buenos sujetos de crédito. Luego de alcanzar cierta masa crítica la EDPYME EDYFICAR se queda operando en la zona.

La consecuencia de esta forma de ver el planteamiento de SEDER es que se debe analizar de manera conjunta la operación CARE-EDPYME.

4.2 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DE LA INTERVENCIÓN CONJUNTA SEDER/EDYFICAR

Dado que la ejecución presupuestal no se llevó a cabo conforme lo previsto, no se puede hacer un análisis preciso de la sostenibilidad. Sin embargo, se va a realizar un ejercicio sobre la base de los datos de presupuesto. Para ello se parte de reconocer la correspondencia entre el presupuesto y los recursos humanos, físicos y financieros que demanda las operaciones del programa.

El propósito del ejercicio es saber si con la estructura de costos y de recursos que se dispone es posible que en algún momento el SEDER logre cubrir sus costos y generar utilidades. Asimismo, el ejercicio busca identificar cuáles serían las condiciones para que ello sea posible. Vale recordar que se está contemplando la participación

de EDYFICAR en la intermediación de los créditos bajo la modalidad de fideicomiso analizada anteriormente.

Para realizar las proyecciones se hicieron un conjunto de supuestos. Uno de los más importantes es se considera que SEDER tendrá amplio acceso a fuentes de recursos para colocaciones, llegando a acumular cerca de US\$3 millones. La tabla siguiente detalla los parámetros de la proyecciones.

Supuestos: Parámetros de las proyecciones

Administración General / costos	59%
Tasa de Interés en Soles	48%
Tasas de Devaluación Anual	10%
Ingreso Sobre Cartera Promedio	35%
Costo de Capital de Crédito US\$ / Cartera Promedio	8.3%
Provisiones / Cartera Vigente	2.0%
Costo de Gestión de la EDPYME	1.0%

En el cuadro siguiente se plantean los resultados del ejercicio de proyecciones financieras. En el se muestra que luego de cuatro años, el programa todavía no habría logrado la sostenibilidad financiera pese a haber reducido de manera constante en volumen de pérdidas en relación a la cartera.

Proyección de Resultados del Programa SEDER

en US\$

	año 1	año 2	año 3	año 4
Capital de Préstamos	405,000	500,000	1,000,000	1,000,000
Cartera Acumulada	405,000	905,000	1,905,000	2,905,000
Cartera Promedio	202,500	655,000	1,405,000	2,405,000

Ingreso por Intereses y Comisiones	69,955	226,273	485,364	830,818
Costo de Capital	16,808	54,365	116,615	199,615
Comisiones (EDPYME)	17,489	56,568	121,341	207,705
Márgen Financiero	35,658	115,340	247,408	423,499
Costo Operativo	309,998	335,368	386,109	436,849
Costo Directo	121,410	146,780	197,521	248,262
Gastos Generales	86,315	86,315	86,315	86,315
Provisiones	8,100	18,100	38,100	58,100
Capacitación de FRC	12,450	27,820	58,561	89,302
Depreciación de Activos	14,544	14,544	14,544	14,544
Administración General	188,588	188,588	188,588	188,588
Resultado Antes de Impuestos	(274,339)	(220,028)	(138,701)	(13,351)

En general los indicadores financieros si bien muestran una tendencia a la mejoría esta no es lo suficiente como para cambiar radicalmente la situación del programa.

Indicadores Financieros

	año 1	año 2	año 3	año 4
Margen Financiero / Gasto Operativo Total	9%	28%	52%	78%
Margen Financiero / Cartera Vigente	14%	14%	14%	14%
Utilidad Operativa Neta / Cartera Vigente	-139%	-37%	-13%	-4%
Gasto Operativo Total / Cartera Vigente	153%	51%	27%	18%
Clientes Vigentes por Analista	96	312	669	1,145
Cartera Vigente por Analista	22.500	72.778	156.111	267.222

La proyecciones sobre la sostenibilidad de los programas de crédito son más complejas de las que se presentan en este ejercicio. Por ello las conclusiones a las que se arriban son limitadas.

A continuación se detalla las principales conclusiones

- a) *El costo operativo inicial del programa es excesivamente alto en relación a la cartera. Es recién a partir del 3 y 4 año que logra niveles similares a otros programas de microfinanzas. Se requiere un detallado análisis de los costos administrativos, en particular de comprender su comportamiento respecto al crecimiento de la cartera. En el ejercicio se asume que se mantienen constantes, lo cual es bastante forzado.*
- b) *Por otro lado las condiciones para lograr los resultados en la proyección que se ha realizado no están al alcance del programa SEDER. Con la tecnología que dispone no podría lograr el manejo de 76 FRC en promedio por analista de crédito.*

Condiciones Para el Logro de Resultados

Condiciones:

	año 1	año 2	año 3	año 4
Crédito Promedio por Organización	3,500	3,500	3,500	3,500
Número de Organizaciones	116	259	544	830
Número Promedio	58	187	401	687
Número de personal de crédito	9	9	9	9
Cartera Promedio por Analista	22.500	72.778	156.111	267.222
Organizaciones por personal final	13	29	60	92
Organizaciones por personal promedio	6	21	45	76

Cientes promedio por organización

15

- c) *La cartera por analista que se plantea para el año 3 de US\$156,111 es alcanzable según la anterior experiencia de CARE, Sin embargo, incrementar esta cifra en más de*

US\$100,000 requerirá de cambios radicales en la metodología de trabajo.

- d) La proyección se hizo con una cartera promedio por organización de US\$3,500. Sin embargo, la experiencia inicial del SEDER ha permitido alcanzar carteras bastante mayores. El promedio ha sido de US\$4,340, siendo el mayor promedio zonal el de Huaraz con US\$ 5,538. Estos promedios si permitirían que el proyecto alcance la sostenibilidad al tercer año.
- e) Se asume constante el costo de tramitar el crédito a través de la EDPYME. Este se fija en la cuarta parte del ingreso por intereses. Lo cual es equivalente a la comisión del 1%. Este costo debe ser analizado pues al crecer la cartera el monto total de las comisiones también se incrementan.
- f) La estructura de costos de la EDPYME no es necesariamente igual a la del SEDER. De ser más eficiente se garantizaría la continuidad de la intervención en la Zona. Cabe mencionar que en las tres zonas (Cajamarca, Huaraz y Puno) CARE tiene colocados cerca de US\$2 millones. Esta capacidad instalada de crédito le permitiría a EDYFICAR reducir significativamente los costos administrativos. Así, se reitera la necesidad de comprender cabalmente la estructura de costos del SEDER y en particular de los costos administrativos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante señalar que debido a los retrasos originados en la revisión y nuevo planteamiento del Proyecto SEDER el nivel de ejecución respecto a las metas originalmente previstas es muy bajo, tanto a nivel de los servicios financieros como de los no financieros.

Por otro lado, todavía subsisten aspectos que no están plenamente definidos para la ejecución del proyecto. Entre otros, destacan la revisión de los planes de Capacitación. Tampoco se tiene el presupuesto ni las metas totales a alcanzar luego de los tres años de intervención previstos. Tampoco está totalmente definida la manera en que se van a distribuir los costos y los recursos entre CARE y EDYFICAR.

En este sentido, la presente evaluación debe ser tomada como preliminar. Más bien, los resultados que se presentan a continuación deben ser tomados como hipótesis de trabajo, a ser aceptadas o

rechazadas luego del trabajo de campo y de los informes finales de CARE que se reciban concluido el año fiscal.

Como resultado del análisis anterior el equipo consultor arribó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- 1) El SEDER se plantea como un proyecto que brinda servicios financieros y no financieros a los microempresarios. Al analizar los costos de operación, dejando de lado los rubros que no son gastos corrientes de activos, se observa que el 59% de los gastos corrientes presupuestados corresponden a los servicios financieros y el 41% a los servicios no financieros. Sin embargo, el 80% de los recursos asignados por Título 2 al SEDER están relacionados al objetivo de establecer servicios financieros. Esto se debe al hecho que el 43% del presupuesto del SEDER corresponde al capital de préstamos.
- 2) Las actividades de Créditos y Capacitación son independientes entre sí. No se afirma que uno no fortalezca al otro. Según CARE, el asunto es la participación del cliente en uno no es un requisito para participar del otro servicio. Sin embargo, una parte importante de las actividades de capacitación es desarrollada por el analista de crédito. Esto podría comprometer la calidad de su cartera si ocurriese el caso de que el cliente lo pudiese responsabilizar por las consecuencias negativas de algún consejo dado de manera directa o indirecta.

Se debe comprobar la capacidad de los analistas de crédito de combinar eficientemente ambos roles, de pasar de analistas de créditos a capacitadores en gestión empresarial. Se debe evaluar si se debe establecer la actividad de capacitación con personal distinto al de crédito.

- 3) No obstante la independencia de ambas actividades de capacitación y crédito, a la fecha no se han desarrollado los instrumentos adecuados para medir los resultados. El propósito del SEDER es mejorar el nivel de ingreso de los clientes, mientras que los resultados a alcanzar son incremento de crédito y acceso al crédito. Sin embargo no hay indicadores sobre la sostenibilidad y eficiencia del acceso al crédito.

Se deben revisar los indicadores de resultados para el monitoreo del proyecto. En especial se deben establecer indicadores de medición del avance a la sostenibilidad del programa de crédito.

Asimismo, se deben establecer indicadores para medir los resultados de la capacitación y de la asesoría técnica. No hay en el proyecto una definición de como se hace sostenible la actividad económica de los clientes. Esto debería evaluarse sobre bases de acceso a mercado y a recursos financieros y técnicos.

- 4) Los costos presupuestados para brindar los servicios financieros son muy elevados en relación al tamaño de la cartera. Se sabe que los ámbitos de actuación del SEDER son rurales, en lo que se puede suponer que los costos operativos tendrían que ser elevados. Costos de transporte, movilidad, comunicaciones, tiempo de los analistas, todo esto asociado a un nivel de productividad bastante bajo. Sin embargo el análisis presupuestal de los costos del programa de crédito indican que son más bien los costos administrativos los que absorben una parte significativa del presupuesto. Se estima que estos costos llegan al 55% del total presupuestado.

Se debe revisar la estructura de los costos de funcionamiento y operación y de administración presupuestados.

- 5) En el marco del convenio entre CARE y EDYFICAR se establece una estructura de distribución de los ingresos generados por los intereses. Si bien se plantea que el 75% de los intereses (los 3 puntos de la tasa) pasen a capitalizar el fondo, el problema está en que no son suficientes para cubrir con los costos operativos presupuestados. No hay una propuesta que permita afirmar que la EDPYME va a poder seguir desarrollando mercados similares a los de SEDER luego de concluido el proyecto. Por otra parte, la comisión que cobra la EDPYME a CARE por desembolsar los créditos puede ser elevada si solo se trata de aspectos administrativos, pero puede resultar insuficiente si debe cubrir con todos los costos de evaluación y recuperación como es en el caso de los préstamos de las ciudades intermedias que le correspondería.