



INICIATIVA MICROFINANZAS



## SEGUNDO 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 JIMÉNEZ  
SR. CARLOS RÍOS  
SR. CÉSAR BEDOYA*

*Lima, 15 de Diciembre de 1998*

## PRESENTACIÓN

*El presente documento contiene el Segundo Informe elaborado a solicitud de la Oficina de Alimentos para el Desarrollo de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional - OAD/USAID, cumpliendo con lo establecido en el contrato firmado entre COPEME y USAID con número de referencia USAID 527-0001-T-TF809 de fecha 8 de setiembre de 1998.*

*Este Segundo Informe esta compuesto de tres secciones, que se corresponden con las tres Agencias Cooperante evaluadas: CARE, PRISMA y ADRA.*

*En el caso de CARE, el informe cubre los resultados del Trabajo de Campo realizado en las tres sedes de operaciones del Servicio de Desarrollo Rural - SEDER, en Cajamarca, Huaraz y Puno.*

*La sección que corresponde a PRISMA contiene dos partes. La primera cubre el análisis financiero del avance del PASA al 30 de setiembre de 1998 y la revisión de las proyecciones de sostenibilidad que se hicieron en el Primer Informe. La segunda presenta los resultados del Trabajo de Campo realizado en las sedes de operaciones del PASA y CEAT en Cajamarca, Huancayo, Acobamba y Azangaro.*

*La tercera sección, presenta un análisis financiero y de las proyecciones de sostenibilidad al 30 de junio de 1998 del programa de microcrédito de ADRA.*

*Lima, 15 de Diciembre de 1998*

*Iniciativa Microfinanzas  
Sub Convenio ADEX - COPEME  
Convenio ADEX-USAID/MSP*



INICIATIVA MICROFINANZAS



**CARE**



INICIATIVA MICROFINANZAS



# **SEGUNDO INFORME**

*Evaluación del Programa de Microcrédito de  
CARE*

*Servicio de Desarrollo Rural - SEDER  
al Mes de Setiembre de 1998*

*Informe del Trabajo de Campo*

*EQUIPO CONSULTOR:*

*RESPONSABLE DE EQUIPO  
EXPERTOS*

*SR. JAIME GIESECKE  
SRA. ANA JIMÉNEZ  
SR. CARLOS RÍOS  
SR. CÉSAR BEDOYA*

*Lima, 15 de Diciembre de 1998*

*d*

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE CARE  
SERVICIO DE DESARROLLO RURAL - SEDER  
AL MES DE SETIEMBRE DE 1998  
INFORME DEL TRABAJO DE CAMPO**

**CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. LA MUESTRA</b>	<b>2</b>
<b>3. LOS CLIENTES</b>	<b>4</b>
3.1 <i>El nivel de pobreza de los clientes</i>	4
3.2 <i>La actividad económica de los clientes</i>	6
<b>4. EL SERVICIO DE CRÉDITO BRINDADO POR EL SEDER</b>	<b>8</b>
4.1 <i>Antigüedad de las organizaciones</i>	8
4.2 <i>La expectativa del impacto económico del servicio de crédito</i>	9
4.3 <i>El acceso al crédito</i>	10
4.4 <i>Los trámites para el acceso al crédito: Simplicidad y Duración</i>	11
4.5 <i>Las condiciones financieras del crédito: tasas de interés, montos y plazos</i>	12
4.6 <i>Calificación del servicio financiero y cómo mejorarlo</i>	14
4.7 <i>Necesidades de capacitación</i>	16
4.8 <i>La percepción del cliente sobre la labor del oficial de crédito</i>	19
<b>5. EL DESEMPEÑO DE LOS FRCs.</b>	<b>21</b>
5.1 <i>La Asamblea de Socios de los FRCs</i>	21
5.1.1 <i>Renovación de la junta directiva</i>	21
5.1.2 <i>Asistencia a la Asamblea</i>	23
5.1.3 <i>Empleo de las reuniones en Asamblea</i>	23
5.1.4 <i>Decisiones sobre el crédito</i>	24
5.2 <i>Mora, actitud y experiencia</i>	26
5.3 <i>Conocimiento del manejo del dinero de la Organización</i>	29
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>31</b>
6.1 <i>Principales Conclusiones</i>	31
6.2 <i>Principales Recomendaciones</i>	33
<b>7. ANEXO</b>	<b>35</b>
7.1 <i>Relación de FRCs encuestados y tamaño de la muestra</i>	35

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE CARE**  
**SERVICIO DE DESARROLLO RURAL - SEDER**  
**AL MES DE SETIEMBRE DE 1998**  
**SEGUNDO INFORME: INFORME DEL TRABAJO DE CAMPO**

**1. INTRODUCCIÓN**

*Este segundo informe del SEDER presenta los resultados del trabajo de campo realizado para atender la solicitud de la Oficina de Alimentos para el Desarrollo de la USAID, que requirió al equipo evaluador que realice una verificación del desarrollo del programa de microcrédito SEDER de CARE.*

*Los propósitos de este trabajo de campo fueron los siguientes:*

- a) Verificar la calidad de los datos sobre los clientes. Lo que comprendió evaluar, si efectivamente los clientes declarados eran clientes del programa y si cumplían con las características de la población meta que se ofreció atender.*
- b) Evaluar el desempeño de los productos entregados por los programas de crédito a los clientes. En el caso de CARE se refiere a la calidad del desempeño de los Fondos Rotatorios de Crédito (FRC). Lo que significó evaluar su funcionamiento de acuerdo a lo previsto y a sanos principios financieros.*
- c) Evaluar la organización y productividad del trabajo de los funcionarios de CARE en cada una de las oficinas donde se ejecuta el programa<sup>1</sup>.*

*Para el recojo de la información de los clientes del SEDER y del desempeño de los FRCs se aplicó una encuesta a 63 clientes pertenecientes a 15 organizaciones, 13 FRC atendidos por SEDER y 2 por EDYFICAR. En cuanto a los promotores y coordinadores, se realizaron entrevistas extensas y se revisaron los procedimientos que cada quien lleva a cabo. El trabajo se realizó entre el 21 de Octubre y el 13 de Noviembre del presente año y se visitaron las sedes de Cajamarca, Puno/Juliaca y Chavín.*

*Los aspectos mas saltantes del desempeño del SEDER que resultan del trabajo de campo, se resumen en los siguientes aspectos:*

---

<sup>1</sup> Sobre este tema se informará luego de los talleres bilaterales, en un tercer y último informe.

- 1.- La muestra y su relación con el universo de FRCs y clientes del SEDER.
- 2.- Los clientes: nivel socio económico y fuente de ingresos
- 3.- El servicio de crédito brindado por el SEDER. La percepción de los clientes.
- 4.- El desempeño de los FRCs. El conocimiento y las expectativas de los clientes.
- 5.- La organización del trabajo de los promotores y los coordinadores del SEDER en cada una de las sedes

Los resultados que se presentan a continuación solo fueron posibles gracias a la amplia colaboración del personal del SEDER en cada una de las sedes visitadas. No sólo por la facilidades logísticas brindadas, sino por que hubo una gran disposición para discutir aspectos claves del trabajo y del compromiso de cada uno de ellos con sus responsabilidades.

## 2. LA MUESTRA

Al 30 de setiembre de 1998 el SEDER conjuntamente con la EDPYMES EDYFICAR, atendía a 1,418 clientes a través de 91 FRCs y 47 créditos individuales, con una cartera de 1'183,770 Nuevos Soles, equivalentes a aproximadamente US\$395,000 (ver Cuadro 1). Dado que los fondos se desembolsaron en entre agosto y setiembre de 1998, la cartera todavía no presentaba morosidad alguna.

**Cuadro 1**  
**ESTADO DE LA CARTERA VIGENTE DEL SEDER**  
**al 30 de setiembre de 1998 en S/.**

Sede	Individual		FRC			Total	
	Clientes	Cartera	FRC	Clientes	Cartera	Clientes	Cartera
Cajamarca	17	29,123	28	352	327,184	369	356,307
Huaraz/Chavín	35	57,234	23	345	215,947	380	273,181
Puno/Juliaca	15	29,000	40	674	525,283	689	554,283
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>115,357</b>	<b>91</b>	<b>1,371</b>	<b>1,068,414</b>	<b>1,438</b>	<b>1,183,770</b>

Lamentablemente, SEDER no ha podido brindar, al cierre de este informe, los datos discriminados entre los créditos colocados directamente por EDYFICAR, vía los equipos del Proyecto Perú y Proyecto Mujer, de los créditos colocados directamente por el equipo del SEDER.

Estos datos son de suma importancia para comprender la lógica de funcionamiento del programa. Sin ellos el análisis de este informe es parcial y por lo tanto incompleto, para entender el conjunto del proyecto. Por lo que el análisis es parcial de lo que corresponde exclusivamente a lo realizado directamente por el equipo del SEDER.

Se requiere de una mayor precisión sobre la división de ámbitos y modalidades crediticias en el proyecto SEDER. Se debe tener claridad sobre lo que es el ámbito de actuación del equipo SEDER y de los equipos de la EDPYME EDYFICAR.

Por un lado, se afirma que SEDER es rural y EDYFICAR urbano, sin embargo se pudo constatar en Cajamarca un crédito dado por el equipo de EDYFICAR a un FRC rural.

También se afirmó que EDYFICAR aplicaba la metodología individual y SEDER hacia sólo FRC. Sin embargo, en Puno se visitó un FRC recién formado en el ámbito urbano y otro FRC ya antiguo en Cajamarca ubicado en el ámbito rural, ambos trabajados directamente por la EDPYME.

Se precisa entonces que la información de los clientes con la que se ha trabajado corresponde a los atendidos directamente por el equipo de SEDER, el cual opera con FRC y en el medio rural.

Los 15 FRCs de la muestra tomada representan en promedio el 16% del total de las tres sedes visitadas. Por su parte los clientes entrevistados en cada FRC representan en promedio el 26% del total (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**TAMAÑO DE LA MUESTRA DE FRCs Y CLIENTES POR SEDE**

	Clientes	Peso	FRCs	Peso
Cajamarca	13	30%	3	11%
Huaraz/Chavin	18	20%	7	30%
Puno/Juliaca	32	33%	5	13%
Total	63	26%	15	16%

Dado el carácter aleatorio con el que se escogieron los FRCs a visitar, así como los clientes a encuestar, y para un nivel de confianza del 10%, se considera que las muestras reflejarían de manera bastante razonable las características de los clientes y FRCs de cada zona.

*En el anexo se presenta la relación de las organizaciones visitadas así como la encuesta que se aplicó y los principales resultados de la misma.*

### **3. LOS CLIENTES**

*A continuación se analizan dos características saltantes de los clientes. La primera es el nivel de pobreza y la segunda, el tipo de actividad económica a la que se dedican.*

#### **3.1 El nivel de pobreza de los clientes**

*Una pregunta que interesaba responder era si el SEDER (que incluye a los clientes de EDYFICAR) estaba atendiendo o no a clientes en situación de pobreza o pobreza extrema. Por las razones expuestas en la sección anterior, esta respuesta se da sólo para los clientes directamente atendidos por el SEDER, sin incluir a los de EDYFICAR.*

*Para analizar la características de pobreza de los clientes del SEDER se trabajó con los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas elaborados por el INEI<sup>2</sup> a nivel distrital. Luego se comparó las NBI de cada clientes recogidas a partir de las encuestas con las correspondientes a los distritos de cada uno de ellos. El resultado es el número neto de NBI de los clientes que están en mejor, igual o en peor situación con relación al promedio del distrito.*

*Adicionalmente, se recogió información sobre el nivel de ingreso que generaban las actividades comerciales de los clientes<sup>3</sup>. Estos resultados se compararon con los indicadores de pobreza y pobreza extrema elaborados por la Empresa Cuánto? S.A.<sup>4</sup>. El resultado es un indicador que señala si las ganancias obtenidas por los clientes en las actividades comerciales son muy pobres, pobres o no pobres.*

---

<sup>2</sup> INEI y UNFPA: "Perú: Mapa de Necesidades Básicas Insatisfechas de los Hogares a Nivel Distrital. Lima Agosto 1994.

<sup>3</sup> Se tomaron datos del nivel de ingreso y gasto mensual. En este informe se trabaja con el dato del ingreso, en el Anexo se detalla las características de ambas variables. Es importante resaltar que este dato no refleja el integro del ingreso familiar pues no contempla el que proviene de la actividad agropecuaria y en no pocos casos no considera el aporte del cónyuge o de otro miembro de la familia..

<sup>4</sup> ENNIV 1997 elaborado por Cuánto? S.A. Cuánto? define la línea de pobreza en US\$1.80 y la de extrema pobreza en US\$1,14.

El resultado obtenido por el equipo evaluador es que en las tres sedes visitadas, el SEDER atiende mayoritariamente a clientes que se podrían calificar de pobres y pobres extremos. Se identificaron 15 localidades agrupadas en 10 distritos. Cuatro distritos: Chavín, San Marcos y Huarí en Ancash y Arapa en Puno, tienen más del 70% de su población con NBI. Por otro lado, tres distritos, Saman, Juliaca Taraco en Puno tienen menos del 60% de su población con NBI (ver Cuadro 3).

En esos distritos, la situación de los clientes atendidos por el SEDER también es variada. En 9 de las 15 localidades los clientes están igual o peor que el promedio del distrito en cuanto a su nivel de NBI. Mientras que en otras 6 localidades el nivel de NBI de los clientes del SEDER está mejor que el de los demás miembros de su comunidad.

**Cuadro 3**  
**CARACTERÍSTICAS DE NBI E INGRESOS DE LOS CLIENTES DEL SEDER**

Departamento / Distrito		Ranking de Pobreza	% de Hogares con NBI	Numero Neto de NBI Deficitarias	Tipo de Ganancias Mensuales en Nuevos Soles	
Cajamarca	Cerrillo	2110	1,345	66.2%	(3)	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Puruhuay Bajo	2112	1,345	66.2%	(3)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Taraco	2205	1,536	53.8%	(3)	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Barrojo	2111	1,345	66.2%	(2)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Saman	2202	1,484	57.9%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Saman	2203	1,484	57.9%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Saman	2206	1,484	57.9%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Saman	2204	1,484	57.9%	0	Ganancias Muy Pobres
Puno	Arapa	2207	806	87.4%	0	Ganancias Muy Pobres
Puno	Juliaca	2201	1,500	56.6%	1	Ganancias Muy Pobres
Ancash	San Marcos	2501	735	89.5%	1	Ganancias Muy Pobres
Ancash	San Marcos	2502	735	89.5%	1	Ganancias Muy Pobres
Ancash	Chavin	2503	602	92.7%	1	Ganancias Muy Pobres
Ancash	Huari	2504	1,174	74.5%	3	Ganancias Muy Pobres
Ancash	Huari	2505	1,174	74.5%	3	Ganancias No Pobres

**NOTAS**

- Ranking de Pobreza: Del distrito más Pobre Del Peru al más Rico, Medido en funcion a las Necesidades Básicas Insatisfechas

- % de Hogares con NBI: % de Hogares con al menos una NBI

- Número Neto de NBI Deficitarias: Comparación de la situación de los clientes respecto al promedio del distrito. El saldo resulta de restar las perores de las mejores en relación a las NBI.

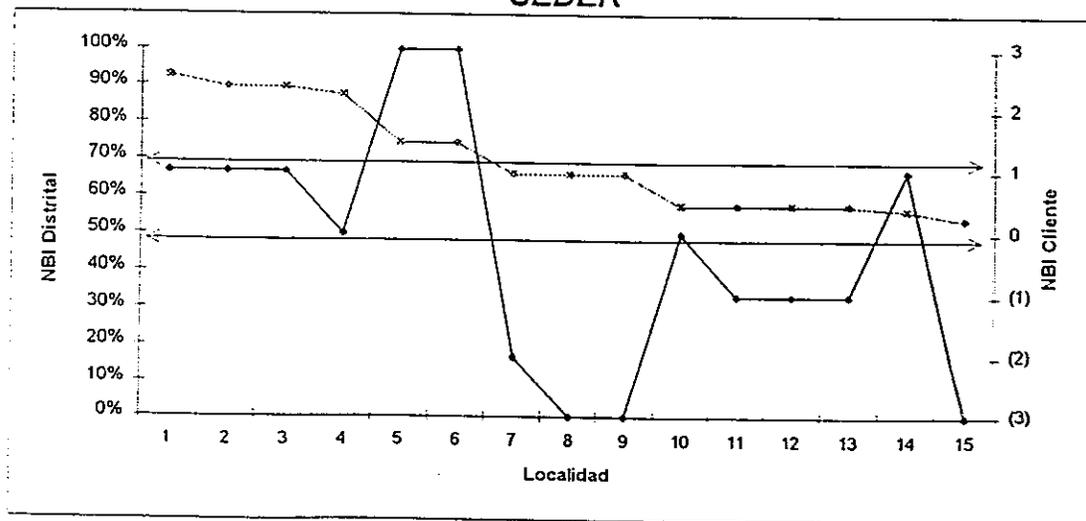
- Tipo de Ganancias Mensuales en Nuevos Soles: Compara la ganancia mensual per cápita con las líneas de pobreza y de extrema pobreza. La ENNIVI 97, Cuanto?, define la línea de pobreza en US\$1.80 y la de extrema pobreza en US\$1.14.

Sin embargo, casi todos los clientes tienen ganancias o ingresos que son muy pobres. Esto significa que el remanente de las operaciones de los clientes en la mayor parte de los casos está por debajo del promedio de US\$1.14 al día.

El compromiso con los más pobres se puede apreciar con más claridad al combinar el análisis de los datos del nivel de pobreza del distrito con la situación de los clientes. Si ubicamos de manera conservadora el 70% de NBI como un indicador de pobreza (ver línea horizontal superior del Gráfico 1), se observa que en general todos los clientes de estas localidades están en situación de pobreza. Esto corresponde a los tres distritos de la provincia de Huari en Ancash y Arapa en Puno. En estas localidades los clientes que están en mejor situación siguen con altos índices de pobreza.

Por otro lado, de las 10 localidades que están en situación intermedia, definida por un rango de población de entre 50% y 70% con NBI, se encuentra que en sólo una de ellas los clientes están en una situación mejor. En el resto de estas localidades intermedias, los clientes del SEDER muestra mayores signos de pobreza.

**Gráfico 1**  
**Comparación entre el NBI distrital y el de los Clientes del SEDER**



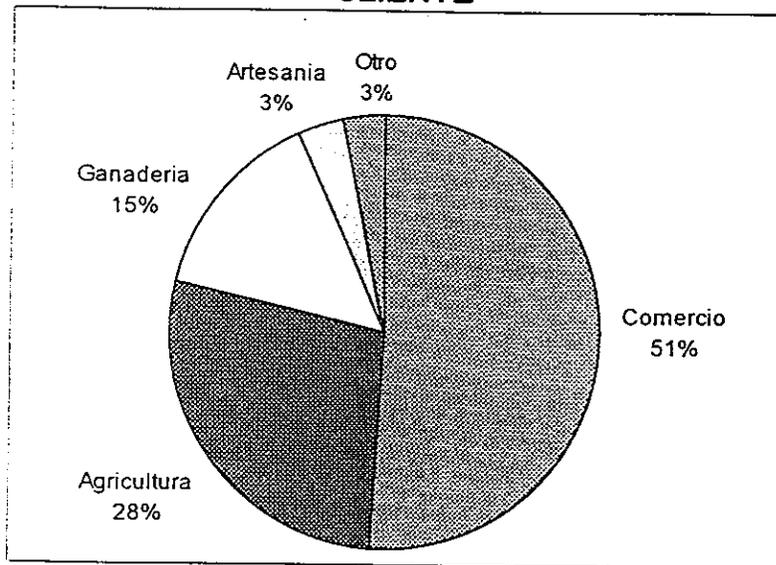
En conclusión, respondiendo a la pregunta inicial, sobre si el SEDER (sin incluir los clientes atendidos por EDYFICAR con recursos del SEDER) está atendiendo o no a clientes en situación de pobreza o pobreza extrema, se puede afirmar que sí. El SEDER está orientado a atender a las pobres de nuestro país y a trabajar en comunidades en situación de pobreza y de pobreza extrema, ubicadas mayormente en el ámbito rural.

### 3.2 La actividad económica de los clientes

La principal actividad económica de los clientes del SEDER es el Comercio, pues el 51% de ellos se dedica a esta actividad. Siguen

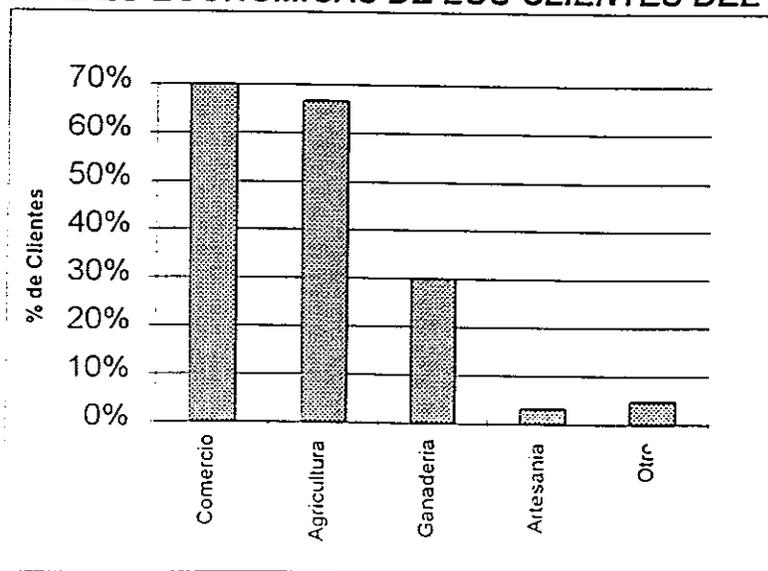
en importancia la Agricultura, la Ganadería y la Artesanía, con el 28%, 15% y 3% respectivamente (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**PRIMERA ACTIVIDAD GENERADORA DE INGRESOS DEL CLIENTE**



Como es de esperarse los clientes no se dedican a una sola actividad. Al consultar sobre la otras actividades económicas ejercidas se observa que la importancia de la agricultura y la ganadería crecen considerablemente. (Ver Gráfico 3).

**Gráfico 3**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LOS CLIENTES DEL SEDER**



El 65% de los clientes realiza labores agricultura. El 28% lo hace como actividad principal y el 37% como complemento a otra

actividad. La actividad ganadera también se incrementa de 15% a 30% de los clientes. Cerca del 78.8% de los clientes realiza una o las dos actividades típicas de la economía campesina.

Del mismo modo, vale resaltar el hecho que la importancia de la actividad Comercial también crece de manera significativa al pasar del 51% al 70 por ciento de la clientela. El 73% de la actividad comercial en las zonas rurales está asociada con actividades relacionadas como son la comercialización de animales o la pesca, el resto se dedica principalmente a la comercialización de abarrotes y otros artículos de primera necesidad.

#### **4. EL SERVICIO DE CRÉDITO BRINDADO POR EL SEDER**

Esta sección analiza las características del servicio de crédito que el SEDER da a sus clientes. La propuesta del SEDER es la de otorgar crédito a los clientes agrupados en FRCs. Estableciéndose así dos niveles de relación. Uno entre los clientes y CARE y otros entre los clientes y su propia Organización, el FRC.

Esta sección ve la relación entre los clientes y CARE y la siguiente verá lo relativo al comportamiento de los clientes con el FRC.

##### **4.1 Antigüedad de las organizaciones**

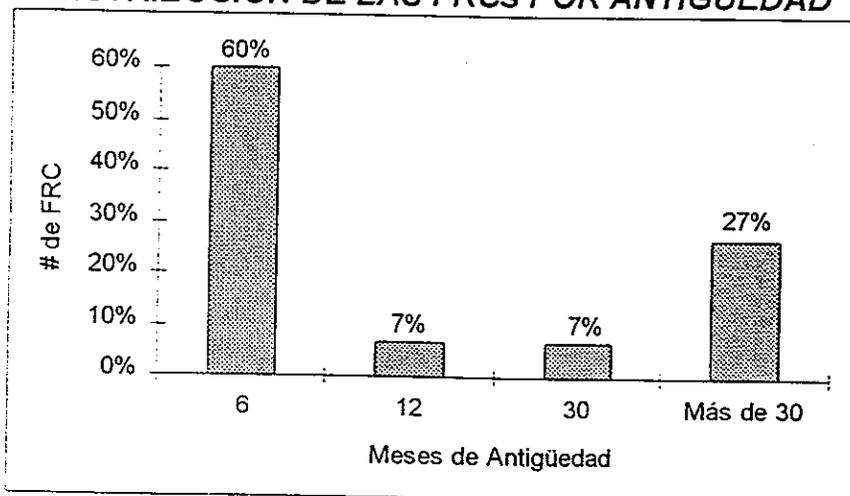
El SEDER es reciente, tiene apenas un año de operación. Sus préstamos han sido desembolsados entre Agosto y Setiembre de este año. Sin embargo, la estrategia de CARE ha sido la de trabajar con organizaciones ya constituidas como son los comedores o clubes de madres. Además, ha transferido a la línea de SEDER las organizaciones que recibían recursos de otras fuentes de financiamiento.

En efecto, el 40% de los FRCs atendidos por el SEDER estaban creados con anterioridad al proyecto y eran atendidos por otras fuentes de financiamiento, como el Proyecto de Generación de Ingresos para la Mujer.

Por otro lado, un 60% de los FRCs tiene hasta 6 meses de antigüedad. Se puede afirmar que ellos fueron creados por el equipo SEDER. Vale recordar que si bien el SEDER inició sus operaciones en octubre del año pasado, por los problemas analizados en el anterior informe, sus desembolsos se retrasaron a las fechas antes mencionadas. Sin embargo las organizaciones ya se habían convocado desde antes. Es por ello que existen organizaciones con

seis meses de antigüedad pero que en la práctica empezaron a funcionar cuatro o más meses después (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS FRCs POR ANTIGÜEDAD**



*Esta disparidad condiciona en gran medida los resultados obtenidos pues en no pocos casos, la experiencia del cliente con CARE y con sus colegas en el FRC es tan reciente que el cliente no se siente con base para responder, pero en otros es tan antiguo que los clientes se conocen muy bien. En este sentido, según sea la variable a estudiar, se hace un breve comentario sobre como la antigüedad afecta el resultado obtenido.*

#### **4.2 La expectativa del impacto económico del servicio de crédito**

*Lo corto del tiempo transcurrido no hace oportuno evaluar el impacto del SEDER sobre el nivel de ingreso de los clientes. Menos si se espera que ese impacto sea sostenible, pues ello requiere de la consolidación del nivel de capitalización de los clientes y luego de varios ciclos comerciales.*

*No obstante ello, se recogió la opinión de los clientes sobre su expectativa del impacto del crédito sobre su ingresos y ganancias. La pregunta sobre si el ingreso familiar del cliente había mejorado substancialmente o moderadamente o seguía igual o había empeorado fue modificada en el sentido de señalar cual era la expectativa de los clientes con el crédito.*

*El 73% de los clientes respondió que el ingreso habría mejorado o que mejoraría. Un 14% opinó que había mejorado substancialmente.*

En el Cuadro 4 se observa que entre los clientes que ya tienen más tiempo en el programa hay un mayor optimismo sobre sus ingresos.

**Cuadro 4**  
**OPINIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE EL IMPACTO DEL**  
**CRÉDITO EN SUS INGRESOS**

<i>Antigüedad</i>	<i>Mejóro Substancial- mente</i>	<i>Mejóro Moderada- mente</i>	<i>Sigue igual</i>	<i>No Aplica</i>	<i>Total</i>
Hasta 6 Meses	5%	46%	2%	8%	60%
De 6 Meses a 1 Año	2%				2%
Mas de un Año	6%	25%		3%	35%
No aplica	2%	2%			3%
<b>Total</b>	<b>14%</b>	<b>73%</b>	<b>2%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>

La principal razón del impacto del crédito es que este permitiría un mayor acceso a recursos productivos. Sin embargo, llama la atención que sólo un 11% de los clientes haya explicado la razón de porque el crédito tenía impacto sobre sus ingresos.

Como conclusión general se puede afirmar que los clientes tienen una gran expectativa de que el crédito les va a permitir mejorar sus ingresos. En tal sentido, es de una gran responsabilidad para CARE continuar con la prestación del servicio y esforzarse para que este siga operando más allá de la vida del financiamiento de USAID.

#### **4.3 El acceso al crédito**

Dos preguntas se hicieron para saber cuál era el acceso que tenían los clientes a fuentes alternativas de crédito. La primera fue para que respondan sobre quiénes le han otorgado crédito en los últimos dos años. El 95% respondió que sólo el programa de crédito de CARE y nadie más.

También se preguntó a los clientes que, si no tuviesen como fuente de crédito al SEDER de CARE, a que otra fuente recurrirían. La respuesta fue muy similar a la anterior. El 90% señaló que no tendría fuente alternativa al SEDER. Sólo un 8% de clientes de localidades ubicadas en Saman y Taraco en Puno, mencionó que podría recurrir a prestamistas.

Llama la atención que no se mencione la presencia de otra ONG como en el caso de PRISMA en Azangaro en Puno, donde sus clientes manifestaron que buscarían a CARE para que les ayude a formar un Fondo Rotatorio de Crédito en caso de que PASA se retire.

Tanto en las localidades rurales de Cajamarca como de Azangaro algunos clientes habían tenido la experiencia del crédito "cero" del Banco Agrario. Pero esta es una historia bastante antigua. Como se mencionó líneas arriba en los últimos dos años la única institución que les ha prestado dinero ha sido exclusivamente CARE.

También llama la atención el pequeño porcentaje de clientes que ve a su FRC como una fuente de crédito cuando el SEDER se retire, si consideramos que el 40% de los FRC son organizaciones con más de dos años de existencia y cierto nivel de capitalización.

En conclusión se puede afirmar que los clientes del medio rural, el SEDER es la única alternativa de crédito.

#### 4.4 Los trámites para el acceso al crédito: Simplicidad y Duración

El 97% de los clientes considera que el tiempo que se toma el SEDER para dar el crédito es o razonable o muy rápido y/o que los trámites para solicitar el crédito son sencillos o muy sencillos (ver Cuadro 5). Lo cual representa un nivel de aprobación sumamente alto. Los clientes se muestran dispuestos a perdonar las demoras iniciales que tuvo el SEDER.

**Cuadro 5**  
**DURACIÓN Y REQUISITOS DE ACCESO AL CRÉDITO DEL SEDER**

Duración \ Requisitos	Muy Largo	Razonable	Muy Rápido	TOTAL
Muy Complicados	3%			3%
Sencillos		86%	10%	95%
Muy Sencillos			2%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>3%</b>	<b>80%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Es interesante resaltar que no obstante la forma centralizada de trabajar y la operación a través del sistema bancario para realizar los desembolsos a los clientes, estos consideran que están bien servidos.

El pequeño porcentaje de queja corresponde a aquellas organizaciones que fueron formadas al inicio del SEDER pero que no pudieron recibir sus préstamos por los ya conocidos problemas operativos de transferencia de dinero a través de la EDPYME, problemas que ya fueron superados.

**4.5 Las condiciones financieras del crédito: tasas de interés, montos y plazos**

Dado que los clientes no consideran que los trámites para acceder al crédito son muy complicados, el costo del crédito está reflejado por la tasa de interés que deben pagar. El 84.1% de los clientes considera que la tasa que cobra el SEDER es la adecuada. Solo 11.1% de ellos considera que la tasa es o alta o muy alta. El Cuadro 6 permite observar que no hay una diferencia significativa en la actitud hacia la tasas de interés entre organizaciones nuevas y antiguas.

**Cuadro 6  
OPINIÓN SOBRE EL NIVEL DE LAS TASAS DE INTERÉS SEGÚN ANTIGÜEDAD**

<i>Antigüedad</i>	<i>Muy Altas</i>	<i>Altas</i>	<i>Adecuadas</i>	<i>No sabe</i>	<i>Total</i>
Hasta 6 meses	2.6%	10.5%	78.9%	7.9%	100.0%
Entre 6 y 12 meses			100.0%		100.0%
Más de 12 meses	4.5%	4.5%	90.9%		100.0%
no aplica			100.0%		100.0%
<b>Total</b>	<b>3.2%</b>	<b>7.9%</b>	<b>84.1%</b>	<b>4.8%</b>	<b>100.0%</b>

Una muestra de que hay satisfacción sobre el nivel de las tasas de interés sería la satisfacción que tienen por la tasa cobrada. Pero otra explicación es que no conocen otras alternativas de financiamiento.

Algunos clientes manifestaron su desconocimiento de la razón por la que se cobraba la tasa de interés. No había claridad en que la tasa de interés era necesaria para cubrir con los costos de poder otorgarles el crédito.

A diferencia que con las tasa de interés, la opinión sobre el monto del crédito está marcadamente dividida. El 49% de los clientes opina que el monto del crédito es insuficiente, mientras que el 51% opina lo contrario y que está bien según sus expectativas. Al cruzar esta variable con la opinión respecto al nivel de la tasa de interés, no se pudo apreciar diferencia significativa alguna (ver Cuadro 7).

**Cuadro 7  
OPINIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE EL MONTO DEL CRÉDITO Y TASA DE INTERÉS**

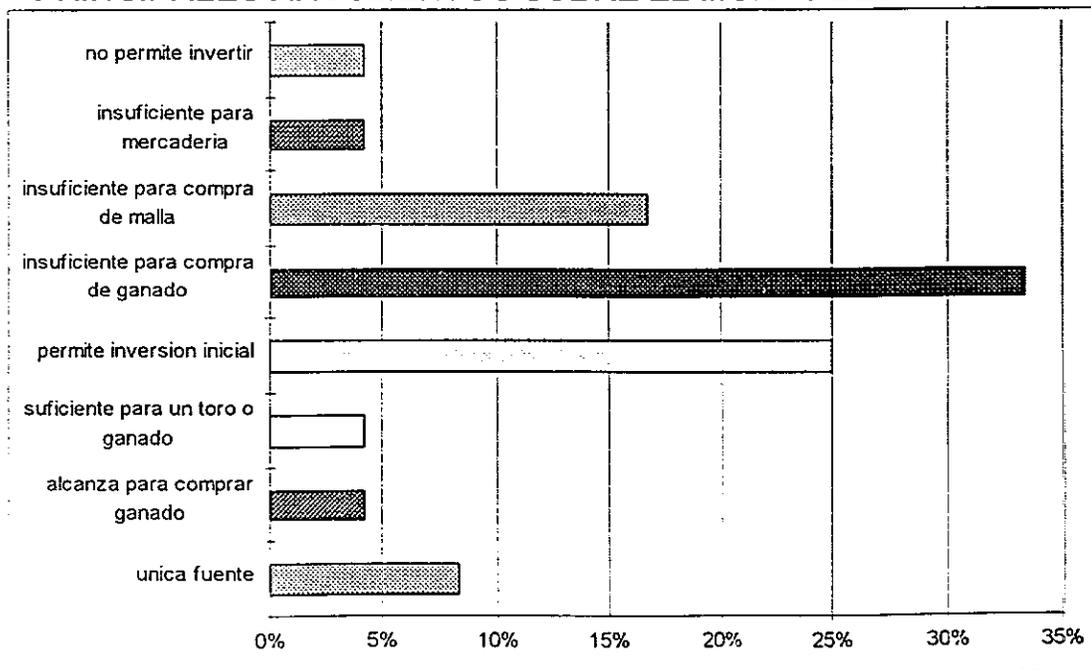
<i>Antigüedad</i>	<i>Muy Altas</i>	<i>Altas</i>	<i>Adecuadas</i>	<i>No sabe</i>	<i>Total</i>
Insuficiente	1.59%	4.76%	39.68%	3.17%	49.21%
Suficiente	1.59%	3.17%	44.44%	1.59%	50.79%
<b>Total</b>	<b>3.17%</b>	<b>7.94%</b>	<b>84.13%</b>	<b>4.76%</b>	<b>100.00%</b>

El tema del monto del crédito atrajo más opiniones que el tema de las tasas de interés pues respondió cerca del 40% de los clientes. La línea de argumentación sobre el monto del crédito es sobre si permite o no realizar la inversión inicial (ver Gráfico 5).

La mayor parte de las opiniones en contra del monto otorgado por CARE proviene de quienes se dedican a la comercialización y/o engorde de ganado. Indican que el tamaño del préstamo no permite comprar un buen animal. Señalan que lo que reciben solo sirve para comprar ganado "chusco" o ganado menor como son las ovejas, con los cuales las ganancias son muy reducidas. Para lograr mejores resultados es necesario invertir en mejor ganado que por cierto puede llegar a costar el doble que el "chusco".

Por otro lado, es importante destacar que los pequeños montos de crédito otorgados por SEDER satisfacen a la mitad de los clientes, indicando con ello lo pequeño de las oportunidades de inversión de estos clientes.

**Gráfico 5**  
**PRINCIPALES ARGUMENTOS SOBRE EL MONTO DEL CRÉDITO**



En conclusión, se puede afirmar que las tasas de interés cobradas por el SEDER son aceptadas de buen grado por los clientes. Sin embargo, no es tan claro el margen que tendría la institución para subir la tasa. Por una parte, por razones de mercado y, por otra parte, por la capacidad de generación de excedentes de los clientes. En tal sentido, no es recomendable que la sostenibilidad del

*proyecto en estos momentos se busque mediante una elevación de las tasas de interés.*

*El elemento que mayor discrepancia genera es el monto del crédito. Las opiniones están divididas y se podría afirmar que la razón esta tanto con el SEDER como con el Cliente. El argumento de que la inversión rentable no es divisible y que se requiere de un monto mínimo eficiente es bastante válido. El problema es el manejo de riesgo, pues un buen animal que cuesta el doble de uno chusco se puede igual morir por cualquier enfermedad. Entonces el tema es de la capacidad del cliente de afrontar el riesgo de pérdida de la inversión.*

*El SEDER debería generar mecanismos que le permitan detectar clientes con capacidad de afrontar estos riesgos y permitirles mejorar la calidad de su inversión. Se supone que la EDPYME sería la llamada a atender a los clientes que reclaman mayor monto, sin embargo dado lo alejado de las localidades en las que opera SEDER, es de esperarse que los costos de operación para la EDPYME sean altos, por lo que debe mejorarse los mecanismos que aumenten la sinergia entre SEDER y EDYFICAR.*

*Un aspecto crítico en el sistema del SEDER es que los FRC, en especial los nuevos, tiene muy poco recursos propios. Un FRC recibe de CARE el préstamo por un periodo de 18 meses, mientras que el FRC da a los socios por plazo menores que son de, por ejemplo 5 o 6 meses. Al vencimiento de su crédito esperan acceder a un monto mayor, pero esto no va a ser posible, pues el tamaño del Fondo apenas si habrá crecido, generándose una gran frustración primero y luego una pugna por tomar los recursos que quedan.*

*Esta situación debe afrontarse inyectando más recursos al FRC o facilitando una cancelación adelantada del préstamo inicial. No parece conveniente que en un primer momento los clientes con más capacidad pasen a ser directamente atendidos por la EDPYME, puesto que subsiste el problema del costo operativo por la lejanía. Así deberá seguir empleándose el mecanismo de FRC pero con modificaciones, que permitan la participación de los FRC en estos créditos mayores.*

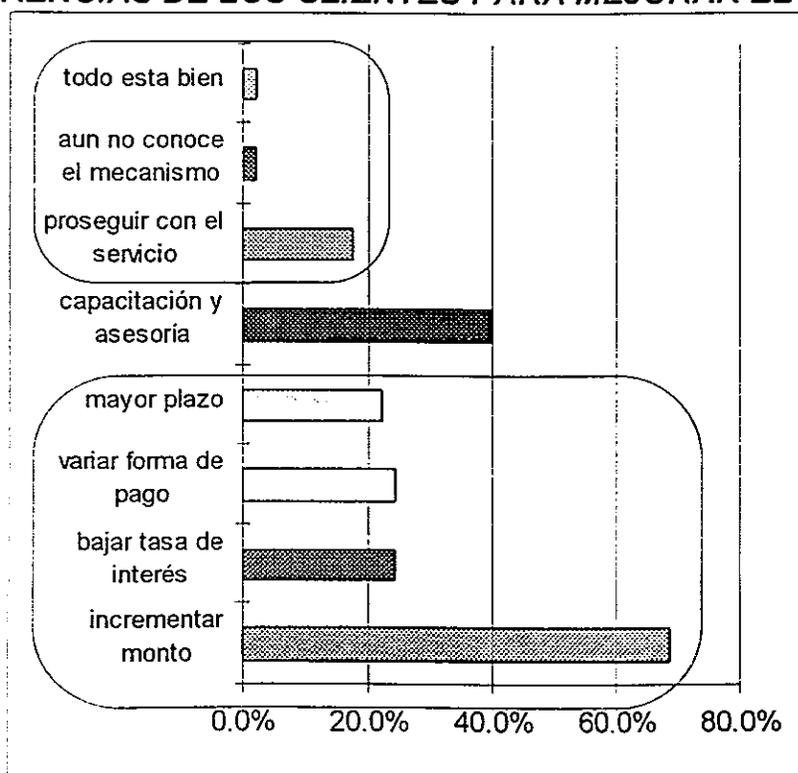
#### **4.6 Calificación del servicio financiero y cómo mejorarlo**

*El 98% de los clientes del SEDER calificó de bueno y muy bueno al servicio de crédito que reciben. Adicionalmente, se pidió a los clientes que den sus sugerencias a CARE para que mejore el*

servicio que da. Se obtuvo una gran participación, pues el 71% de los clientes dio su aporte al SEDER.

Las respuestas recogidas pueden ser agrupadas en tres categorías. La primera corresponde a las condiciones del servicio financiero. Cerca del 70% de los clientes que respondieron a esta pregunta sugieren que para mejorar su servicio crediticio CARE debe aumentar el monto de crédito que otorga. Entre 22% y 25% de los clientes pide una mayor plazo para amortizar la deuda, que se varíe la forma de pago y que se baje el nivel de las tasas de interés (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6**  
**SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES PARA MEJORAR EL SEDER**



En segundo lugar, aparecen las sugerencias sobre actividades de capacitación y asesoría. El 40% de los clientes considera que CARE debe mejorar ampliando sus servicios no financieros. Sobre este tema se ampliará el análisis en una siguiente sección.

En tercer lugar están sugerencias que se refieren a la calidad del servicio que da el SEDER. En rigor no hay una mayor sugerencia de mejora, sino más bien un pedido para que el programa siga adelante.

En conclusión se puede afirmar que los clientes del SEDER reclaman de CARE una mejora en el servicio financiero, principalmente escuchando su reclamo de aumento en el monto de crédito. No se detectó una queja especial sobre la metodología de trabajo.

#### 4.7 Necesidades de capacitación

El SEDER se define como un programa integral que combina la prestación del servicio financiero con servicios de capacitación. El componente de capacitación está referido a tres aspectos. Uno es el manejo de las FRCs. Otro es la capacitación en gestión empresarial y en aspectos técnicos de producción y el tercero es asistencia técnica directa.

El 79.4% de los clientes manifestó que si requería de servicios de capacitación complementarios al crédito. Como se aprecia en el Cuadro 8, la principal razón es la mejora del negocio que realizan, sea este agropecuario o comercial. Sigue en importancia la identificación de nuevas oportunidades de inversión.

En menor medida se da la presencia de clientes que entendieron la capacitación referida sólo al manejo del fondo y no de su actividad comercial. En efecto, un 4.8% manifestó que la capacitación era necesaria para mejorar el manejo del fondo.

**Cuadro 8**  
**REQUIERE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN**  
**COMPLEMENTARIOS AL CRÉDITO**

Porqué?	Si	No	No responde	Total
mejorar manejo del fondo de crédito	4.8%			4.8%
mejorar manejo pecuario	4.8%			4.8%
mejorar producción agropecuaria	3.2%			3.2%
para conocer de planificación familiar	1.6%			1.6%
para iniciar nuevos negocios	7.9%			7.9%
para mejorar el negocio	9.5%	1.6%		11.1%
no da razón	47.6%	12.7%	6.3%	66.7%
<b>Total</b>	<b>79.4%</b>	<b>14.3%</b>	<b>6.3%</b>	<b>100.0%</b>

Los clientes del SEDER pueden requerir capacitación, pero no están de acuerdo en pagar por ella. En efecto 2 de cada 3 clientes dijo que no estaría dispuesto a pagar por el servicio de capacitación. No dieron razones, salvo uno de cada diez clientes que dijo que no había plata para pagar por la capacitación (ver Cuadro 9).

Es importante mencionar que el SEDER entra a trabajar en las mismas zonas donde CARE ha realizado otros programas. En todos ellos, la capacitación que realiza es gratuita. En este contexto es lógica la respuesta de los clientes. El problema de no pagar por la capacitación es que no se sabe realmente si lo que se da es lo que quiere el cliente y si esta capacitación será aprovechada por el.

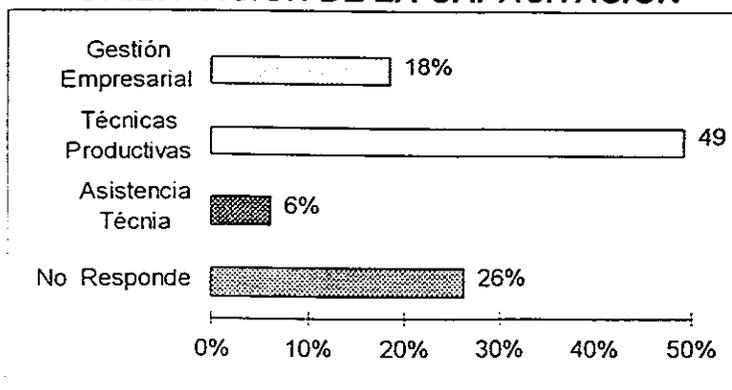
Entre los que estarían dispuestos a pagar señalaron que ello estaba condicionado a ver sus efectos en el incremento de ganancia.

**Cuadro 9**  
**ESTA DISPUESTO A PAGAR POR LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN**

Porqué?	Si	No	Total
no hay dinero		4	4
no nos deberían cobrar	1		1
si, si el negocio mejora	4		4
si, si es que produce ganancia	1		1
no da razón	11	30	41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>51</b>

Se plantearon tres áreas de capacitación: a) Gestión empresarial, b) Aspectos técnicos de la producción, y c) Asistencia técnica directa. El 75% de los clientes respondió a esta pregunta. La mitad requiere de capacitación en técnicas productivas, mientras que la quinta parte pide capacitación en gestión empresarial. Sólo 6% planteó la necesidad de Asistencia Técnica Directa (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7**  
**ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

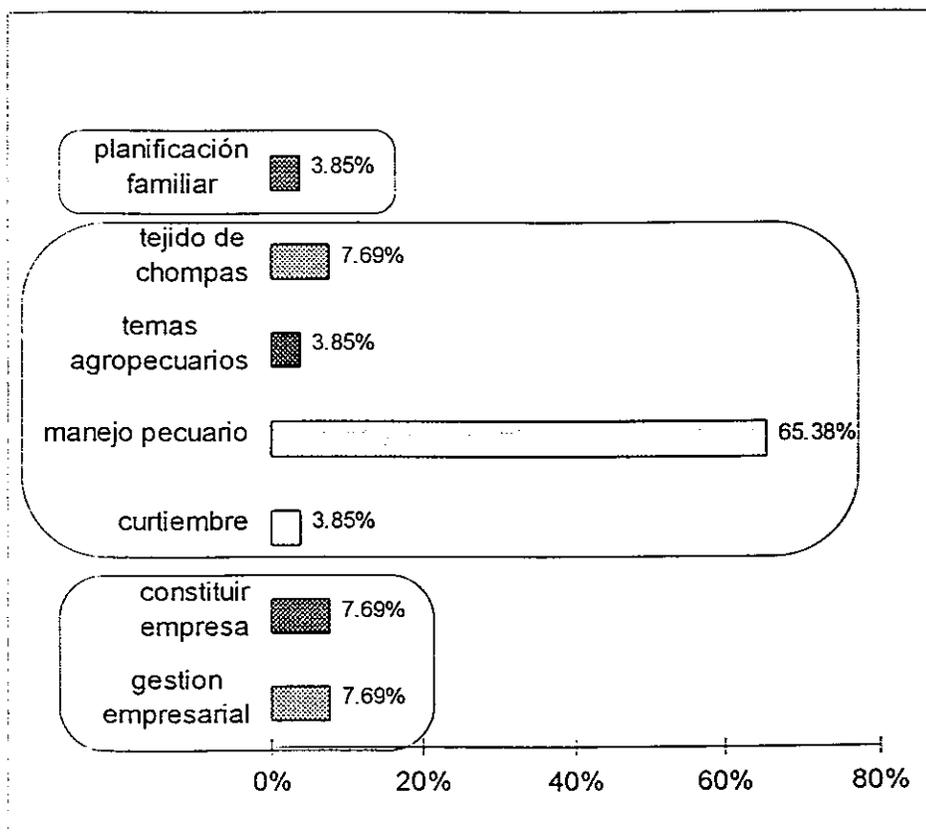


El 41% de los clientes dio su opinión sobre que tipo de capacitación requería.

Pese a que el 20% planteó la necesidad de capacitación en gestión empresarial solo el 15% planteó una demanda específica de temas.

Sólo se reiteró el tema de gestión empresarial en términos generales y se planteó el tema de la constitución de empresas (ver Gráfico 8).

**Gráfico 8**  
**EN QUE COSAS SE DEBE CAPACITAR A LOS CLIENTES**



Más del 75% de los clientes señaló el deseo de recibir capacitación en los aspectos técnicos de producción, los cuales están referidos al manejo pecuario y agropecuario y al desarrollo de pequeñas actividades como el tejido de chompas y curtiembre.

Cabe destacar la gran demanda por capacitación pecuaria puesto que la mayoría se dedica a la comercialización y/o engorde de ganado. Al respecto los clientes buscan mejorar de la productividad y la disminución de las pérdidas. En el caso del comercio de ganado este se ve afectado tanto por problemas de sanidad, alimentación y manejo de precios.

Parece ser que el tipo de servicios de capacitación demandados por los clientes contrasta de manera completa con lo que CARE y el SEDER ofrecen. Gran parte de la propuesta del SEDER es la Capacitación en gestión empresarial. Sin embargo, como se ha podido observar, la demanda por este servicio es mínima. Por otra

*parte, la actividad de capacitación que realiza CARE en las zonas donde confluye con el SEDER, es principalmente agrícola. Como se ha visto la principal demanda es por capacitación en manejo pecuario. CARE debe hacer un mayor esfuerzo por estar en mejor sintonía con los requerimientos de capacitación de los clientes.*

*En conclusión, se puede afirmar que hay una gran demanda de capacitación por parte de los clientes del SEDER. En el medio rural se requiere mayormente de aspectos técnicos productivos sin descuidar el manejo empresarial.*

*Un tercio de la población del SEDER está dispuesta a pagar por la capacitación siempre que logren percibir que ésta les incrementa las ganancias. Sin embargo, hay una porción mayor de los clientes que no está dispuesta a pagar, pues considera que la capacitación es una suerte de derecho o porque consideran que no es correcto que se cobre capacitación a los pobres. Se puede plantear la hipótesis que estos clientes consideran que no se debe pagar pues ya han estado recibiendo gratis la capacitación.*

*La estrategia de capacitación debe hacerse con criterios de sostenibilidad. Tanto desde el punto de vista del cliente y su producto como desde el punto de vista de la institución que la provee, y de la oferta de servicios en general. La capacitación se debe demandar no por que es gratis, sino porque hace que los clientes y sus productos sean sostenibles.*

*La poca demanda de capacitación en gestión empresarial también puede estar asociada a la baja productividad de los negocios. De ser el caso, mayor razón de concentrarse en los aspectos productivos pero desde una perspectiva de sostenibilidad.*

#### **4.8 La percepción del cliente sobre la labor del oficial de crédito**

*Se puede afirmar que, para las distintas actividades que desarrollan los oficiales de crédito, el 91% de los clientes las calificó de buena.*

*Existe una coincidencia, bastante evidente por cierto, de que la principal labor desempeñada por los oficiales de crédito del SEDER es la de capacitar a los clientes en el funcionamiento de las FRCs y en el control de la cuenta interna. En efecto, el 90% de los clientes afirmó que el personal de SEDER enseña el manejo del fondo de la FRC. En cambio, solo el 44% afirmó que enseñaba el manejo de la cuenta interna. Esto se explica en la presencia de gran número de*

FRCs recientes que todavía no manejan la cuenta interna (ver Cuadro 10).

**Cuadro 10**  
**LABOR DESEMPEÑADA POR EL OFICIAL DE CRÉDITO DEL**  
**SEDER SEGÚN SEDE Y ANTIGÜEDAD**

Función	Cajamarca	Puno	Ancash	<= 6	> 6 y < 12	>12	N/A	Total
1	13	28	16	34	1	20	2	57
2	7	10	11	17	0	9	2	28
3	3	0	0	1	0	2	0	3
4	5	4	5	6	1	7	0	14
5	5	5	4	4	0	9	1	14
6	0	1	1	1	0	1	0	2

*Nota: a continuación se detalla relación de funciones:*

1. Enseñar el manejo del fondo de capital de la Organización
2. Enseñar el control del dinero de la Organización
3. Recuperación del dinero de clientes en mora
4. Manejo del negocio, manejo de cuentas del negocio
5. Consejos comerciales, que hacer, como invertir
6. Consejos en salud, familia, educación, etc.

La participación del oficial de crédito en la orientación del cliente, dando consejos comerciales, qué actividades hacer o cómo invertir se da en menor medida en las tres sedes. Cerca de la mitad de los clientes de estas zonas manifestaron que recibían apoyo del personal del SEDER en el desarrollo de sus negocios.

Considerando que es el oficial de crédito del SEDER el responsable de realizar la capacitación en gestión empresarial, llama la atención que tan pocos clientes mencionen su rol como consejero comercial y que hacer y como invertir. Sin embargo, si se toma en cuenta el poco tiempo del 60% de los FRC, es probable que los oficiales todavía no hayan tenido tiempo de realizar sus actividades de capacitación. La razón de ello es que por ahora los promotores se están dedicando principalmente a enseñar a manejar el Fondo.

La participación del oficial de crédito como consejero en asuntos familiares, de salud o de educación es mínima.

Otro aspecto que destaca es la mínima participación que tiene el oficial de crédito en la recuperación de la mora en las FRCs. Esta se da principalmente en la sede de Cajamarca. Esta actividad podría corresponder a factores de dificultad del grupo de ejercer un verdadero control sobre sus asociados. Sobre este tema se discutirá en la sección siguiente.

*En conclusión, se puede afirmar que los oficiales de crédito desarrollan una labor que es aceptada por los clientes. Su labor principal es la enseñanza del manejo de la FRC. Las demás actividades que desarrollan los oficiales de crédito dependen tanto de las preferencias de ello como, en cierta medida, de las necesidades de las organizaciones.*

*Queda abierta la discusión sobre cuál debe ser el nivel de participación del promotor en las actividades comerciales de sus clientes. Así como de la realización de otras actividades de capacitación no vinculadas directamente al crédito.*

## **5. EL DESEMPEÑO DE LOS FRCs.**

*Esta sección analiza el desempeño de los Fondos Rotatorios de Crédito en tres aspectos:*

- a) El funcionamiento de las Asambleas*
- b) La actitud y el manejo del grupo frente a la Mora*
- c) El conocimiento del socio de las finanzas de su Organización*

*El propósito que persigue es evaluar cuán capacitados están los socios para el manejo de su Organización de crédito.*

### **5.1 La Asamblea de Socios de los FRCs**

*El funcionamiento de la Asamblea de Socios de los FRCs fue analizado a través de los siguientes aspectos:*

- a) Renovación de la junta directiva*
- b) Uso de la Asamblea*
- c) Asistencia a las Asamblea*
- d) Funcionamiento de la cuenta interna*

*El propósito es evaluar como funciona los mecanismos democráticos entre los socios y el nivel de participación que tienen.*

#### **5.1.1 Renovación de la junta directiva**

*Los FRCs son administrados por una junta directiva. En el caso de los FRCs creados a partir de otras organizaciones de base como los comedores populares u organizaciones comunales, CARE plantea que la dirigencia del fondo no sea la misma que la de la Organización. La renovación de la junta directiva es acordada por los socios. CARE sugiere que sea cada año, sin embargo es la*

Organización la que decide cual será el periodo de gobierno de cada junta.

El 72% de los socios manifestó que no se renovaba la junta directiva o que no sabía cuando correspondía hacerlo. Resulta explicable que los socios de las organizaciones nuevas, con menos de 6 meses de existencia, tengan problemas en saber cuándo renueva su junta (ver Cuadro 11).

**Cuadro 11**  
**¿CADA CUANTO TIEMPO RENUEVA LA DIRECTIVA?**

Antigüedad	al año/ciclo	otro	no renueva	no sabe	Total
Hasta 6 meses	14%	2%		44%	60%
De 6 a 12 meses			2%		2%
Mas de 12 meses	8%	3%	8%	16%	35%
No responde		2%		2%	3%
Total	22%	6%	10%	62%	100%

Llama la atención que en las organizaciones antiguas, con más de un año de funcionamiento, el porcentaje de socias que no conoce cuando se renueva la directiva sea tan alto. Casi la mitad de los socios de estas organizaciones no sabía cuando tocaba renovar a la directiva. Más aun, el 20% de los socios indicaron que la junta simplemente no se renueva.

Una actitud común es la de dejar en la persona que conoce y es inquieta, toda la responsabilidad del manejo del fondo. Es cómodo para los demás socios dejar que sea una persona la que siempre se encargue de manejar la Organización.

Del mismo modo, también es cómodo para CARE que esto sea así. Evita el trabajo de estar entrenando a una nueva directiva y por lo tanto hace mas eficiente la labor del promotor.

Sin embargo, esto tiene varios problemas que pueden presentarse a corto o largo plazo. Por un lado, la excesiva confianza lleva al debilitamiento de los mecanismos de control y a potenciales problemas de fraude. Situación que es más probable que ocurra en las organizaciones que están en ámbitos urbanos.

Por otro lado, el manejo del FRC es en si mismo un instrumento de primer orden para la capacitación en gestión empresarial. El dirigente tiene que aprender a manejar bien las cuentas, a controlar el dinero y a presentar reportes ante el grupo. Al dejar que esto sea capitalizado por unos pocos socios se priva a los demás de este

beneficio. La renovación de la directiva además de estar asociada a un tema de democracia interna y control, también está asociada a la mayor difusión de la capacitación en gestión empresarial.

CARE debería revisar políticas de renovación de junta directiva tanto por razones de control democrático como por razones de ampliar el alcance de la capacitación.

### 5.1.2 Asistencia a la Asamblea

No obstante la comodidad de dejar el trabajo a la directiva hay por parte de los socios un gran interés en participar en las asambleas. Se consultó a los socios si habían asistido a las últimas tres reuniones de su fondo. El resultado fue que el 90% de los socios asisten. Pese a que con el tiempo se da un cierto desgaste o cansancio, este no se manifiesta de manera significativa en la asistencia. Así, en el caso de las organizaciones antiguas cerca de un 8% no asistió a las últimas tres reuniones y el 5% asistió sólo a una (ver Cuadro 12).

**Cuadro 12**  
**ASISTENCIA A LAS ULTIMAS TRES REUNIONES DE SU FRC**

Antigüedad	A las 3	a 2	a 1	a ninguna	Total
Hasta 6 meses	56%	3%	2%		60%
De 6 a 12 meses	2%				2%
Mas de 12 meses	30%		2%	3%	35%
No responde	3%				3%
Total	90%	3%	3%	3%	100%

Cabe anotar que los FRC tienen una serie de reglas que castigan la inasistencia a las reuniones. Estas van desde multas hasta, la inhabilitación para recibir o renovar el crédito.

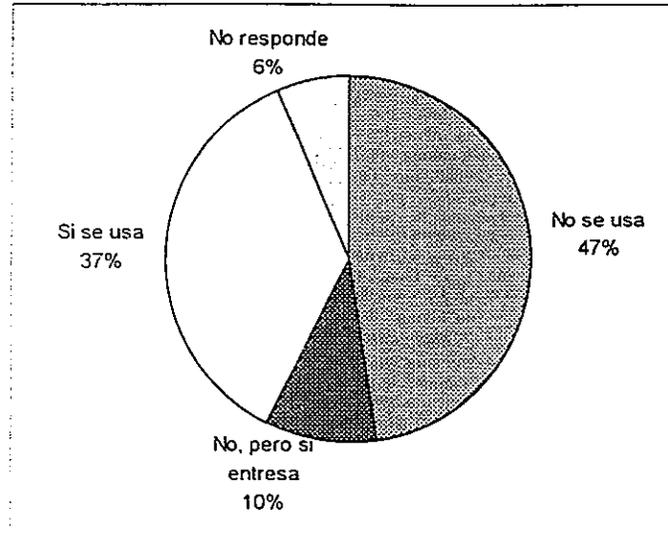
### 5.1.3 Empleo de las reuniones en Asamblea

Algunas metodologías plantean que los programas de bancos comunales o fondos rotatorios permiten la posibilidad de aprovechar las reuniones de los socios para realizar otro tipo de actividades de educación y desarrollo, en temas que pueden ir desde aspectos de gestión empresarial y productivo, hasta aspectos de salud y nutrición. En el caso del SEDER, la propuesta es que se aproveche el mecanismo grupal para realizar actividades de capacitación en gestión empresarial y productiva.

Sin embargo, en el caso de los FRCs del programa SEDER, se constató que para la mayoría de socios lo único que se discute en las asambleas es acerca de la administración del fondo. En efecto,

el 57% de los socios de los FRC manifestó que la Asamblea no se usa para fines distintos (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9**  
**EMPLEO DEL TIEMPO DE LAS REUNIONES DE SU FRC**



Sólo el 37% señaló que las Asambleas sí se empleaban para fines distintos al crédito, como la capacitación empresarial o en discutir temas de interés para la comunidad. Por otro lado, sólo un 10% de los socios manifestó que si bien sus reuniones sólo se usan para ver el tema del crédito, también estarían interesados en que se discutan otros temas.

Estos datos estarían reflejando el hecho de que CARE todavía no ha logrado plasmar un programa de capacitación tal como fue ofrecido en su propuesta inicial. En el caso de las organizaciones nuevas es razonable pensar que el principal uso de las Asambleas es la capacitación en el manejo del fondo. Pero lo clientes manifiestan que estas reuniones simplemente no se usan para otros fines.

Como se mencionó líneas arriba, por parte de los clientes hay una gran demanda por capacitación en aspectos técnicos y también hay un importante porcentaje de socios a los que les interesaría que el espacio de capacitación sea las Asambleas. Se puede concluir que los clientes del SEDER están en condiciones de recibir dentro de sus asambleas la capacitación en aspecto productivos que les puedan ofrecer.

#### 5.1.4 Decisiones sobre el crédito

Como es de esperarse sólo en los fondos antiguos se aprecia un significativo movimiento de la cuenta interna. esto es, de los fondos

propios y adeudados del FRC. En efecto el 40% de los socios de estos FRC han tomado tres o más créditos de su Organización (ver Cuadro 13).

Ello es posible pues, dado que son organizaciones que provienen de otros proyectos de CARE, ya tienen un interesante nivel de recursos propios y de capacidad de endeudamiento lo que les permite tener más fondos para prestar a sus socios.

**Cuadro 13**  
**NÚMERO DE VECES QUE HA TOMADO PRÉSTAMO DE SU FRC**

Antigüedad	1-2 veces	3-4 veces	+4 veces	No responde	Total
Hasta 6 meses	60%				60%
De 6 a 12 meses	2%				2%
Mas de 12 meses	19%	8%	6%	2%	35%
No responde	3%				3%
Total	84%	8%	6%	2%	100%

Contrariamente, los fondos nuevos solo cuentan como única fuente de recursos al endeudamiento que tiene con CARE. La diferencia de plazos entre la devolución a CARE, que llega 18 meses, y el préstamo a los socios, que no pasa de 6 meses, permite una liquidez al FRC para rotar el dinero entre los socios.

Como se mencionó en la sección 4.5, la principal queja de los socios respecto al servicio del SEDER es el bajo monto del crédito. Considerando que al inicio los FRC tienen un fondo de tamaño reducido, es muy probable que cuando la mayoría de socios concluya con la amortización del primer crédito, no habrá recursos para renovar inmediatamente el crédito. Ellos tendrán que esperar hasta que se acumule la caja suficiente producto de las devoluciones de otros socios. Esto podría eventualmente generar cierta frustración y descontento sobre la verdadera utilidad del fondo. Podría llevar a que los socios perciban que el FRC no llegará a satisfacer sus necesidades crediticias.

Otro aspecto relacionado al manejo de la cuenta interna es sobre el proceso de toma de decisiones. Se les preguntó a los socios sobre quien decidía a quien debía o no otorgársele el crédito. La respuesta mayoritaria, que se puede apreciar en el Cuadro 14, es que la Asamblea es la máxima autoridad en material de aprobación crediticia. Sin embargo, llama la atención que en las organizaciones antiguas, que cerca del 40% de los socios manifiesten que es la junta directiva la que decide.

**Cuadro 14**  
**¿QUIEN DECIDE SOBRE A QUIEN SE LE DEBE DAR O NEGAR EL PRÉSTAMO EN SU FRC?**

Antigüedad	La Directiva	La ONG	La Asamblea	Total
Hasta 6 meses	16%	6%	38%	60%
De 6 a 12 meses	2%			2%
Mas de 12 meses	13%		22%	35%
No responde	2%		2%	3%
Total	32%	6%	62%	100%

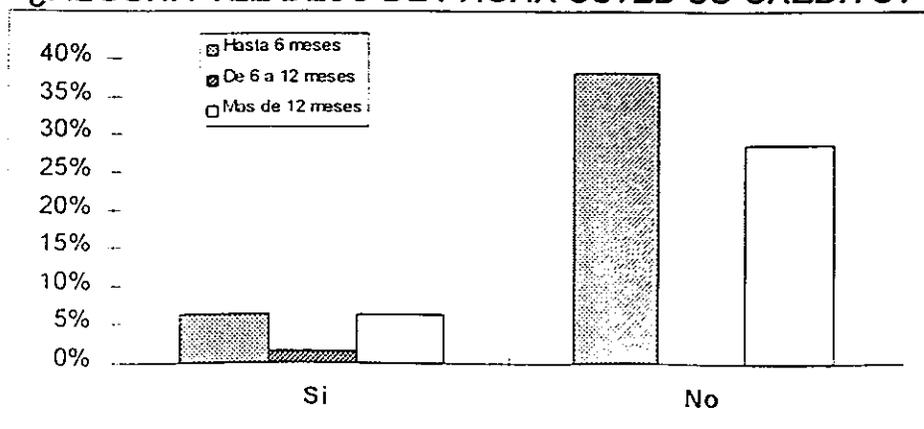
*Que la junta directiva decida sobre el crédito, que los socios no renueven o no sepan cuando se renueva la junta directiva, que haya una significativa inasistencia a las reuniones, son características preocupantes si se presentan en organizaciones que ya tienen más de un año de experiencia.*

*Es necesario que CARE evalúe si en efecto estas características podrían afectar la sostenibilidad de su propuesta. Del mismo modo, debería revisar sus mecanismos de monitoreo del desempeño de los FRCs. En especial para identificar a tiempo los patrones de comportamiento que aseguran un mejor desempeño de los FRCs.*

**5.2 Mora, actitud y experiencia**

*Un elemento que es piedra angular para el funcionamiento de cualquier programa de crédito es que los clientes tengan una actitud seria y responsable frente a sus obligaciones. Que consideren que el crédito debe pagarse y que tengan una sana costumbre de cumplir. Para evaluar esto se preguntó a los socios si alguna vez habían dejado de amortizar su crédito y cuál fue la razón en cada caso (ver Gráfico 10).*

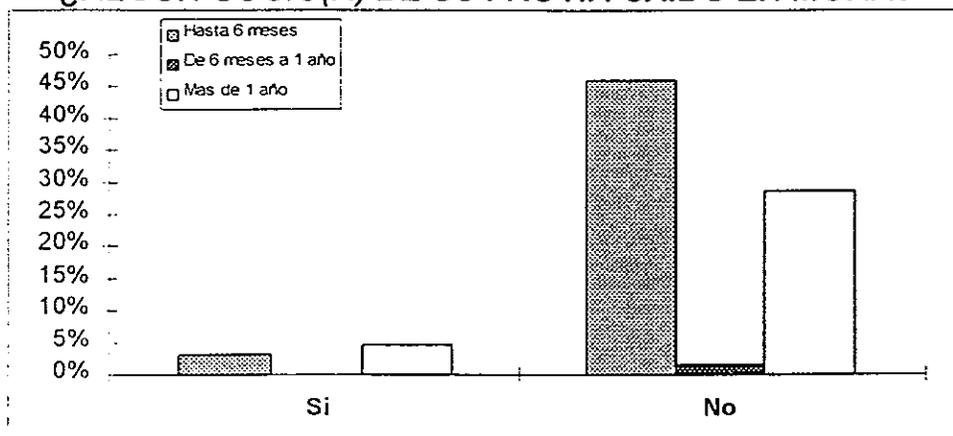
**Gráfico 10**  
**¿ALGUNA VEZ DEJO DE PAGAR USTED SU CRÉDITO?**



Tanto en las organizaciones nuevas como antiguas, la mayoría de socios manifestó que no había dejado de amortizar su deuda. Lo cual puede tener dos interpretaciones. Una que el socio no quiera que se le identifique como que puede tener problemas y otra que efectivamente tenga una actitud responsable con el crédito. Muy pocos clientes dieron su razón de porque cumplieron con el pago a tiempo. Sin embargo, todos ello manifestaron que lo hacían para no perder al acceso a un crédito siguiente.

Adicionalmente, se le preguntó si algún otro socio del FRC había caído en mora. Cerca del 80% dijo que no, que todos pagaban a tiempo (ver Gráfico 11 y Cuadro 15).

**Gráfico 11**  
**¿ALGÚN SOCIO(A) DE SU FRC HA CAÍDO EN MORA?**



**Cuadro 15**  
**PROPORCIÓN DE CLIENTES DE FRC DEL SEDER QUE SEÑALAN QUE ALGÚN SOCIO HA CAÍDO EN MORA**

Localidad		Si	No	N/a
Cerrillo	2110		100%	
Barrojo	2111		75%	25%
Puruhuay Bajo	2112		100%	
Juliaca	2201		25%	75%
Saman	2202		100%	
Saman	2203	17%	83%	
Saman	2204		60%	40%
Taraco	2205		80%	20%
Saman	2206	25%	75%	
Arapa	2207			100%
San Marcos	2501		100%	
San Marcos	2502	50%	50%	
Chavin	2503		100%	
Huari	2504		100%	
Huari	2505	33%	67%	
Total		8%	78%	14%

Si bien el promedio general de no pago es bajo, se analizó a nivel de cada Organización para saber si algún FRC estaba presentando un problema de mora. El resultado del Cuadro 15 tiene interpretaciones que pueden ser controverciales.

Sólo una de cada cuatro FRC manifiesta tener socios que han caído en mora. Además en estas organizaciones no todos están de acuerdo. En un FRC en San Marcos, la mitad de los socios decía que sí y la otra mitad que no. En los otros tres FRCs la mayoría decía que ningún socio había caído en mora.

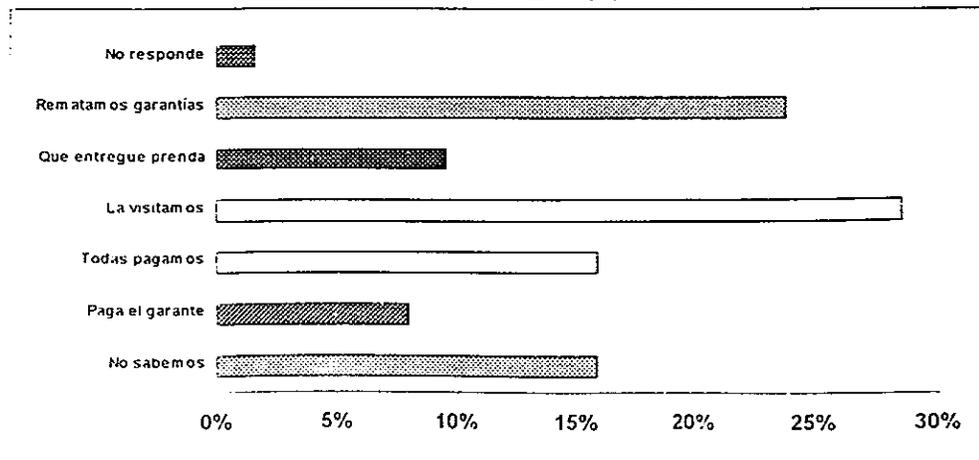
Los problemas con esta información, que sería un indicador de la morosidad de la cuenta interna, son lo siguientes:

- ⇒ Los socios están desinformados sobre quienes pagan o no. Esta información sólo la maneja el presidente o el tesorero.
- ⇒ No determina el nivel de mora. Varios socios pueden saber que un sólo socio(a) está en mora, y esta mora puede ser pequeña.

Por lo tanto, el dato nos permite saber que en aproximadamente una cuarta parte de las organizaciones que trabajan con el SEDER existe el problema de morosidad. Indicador que es bastante bajo.

Si bien el problema no es de gran magnitud y se presenta sólo en algunas organizaciones es importante saber si los socios tienen capacidad de respuesta cuando se presente el problema de morosidad. Se les pregunto si sabían que hacer cuando una socia caía en mora. Todos los socios respondieron a esta pregunta y sus resultados se muestran en el Gráfico 12.

**Gráfico 12**  
**¿COMO ENFRENTAN LOS PROBLEMAS DE UNA SOCIA(O) QUE CAE EN MORA EN SU FRC?**



*Sólo un 16% manifestó que no sabía que hacer en caso de que un socio entraba en mora. El resto de socios si estaba al tanto de lo que correspondía hacer. Los socios de los FRC saben cuidar su dinero, primero visitan al socio que ha caído en mora y luego, si este no paga, rematan sus garantía o exigen que pague el garante. Sólo si esto no es posible, todos los socios asumen el pago de la deuda a CARE.*

*Como conclusión final del tema de mora y actitud de los socios, se puede afirmar que en general los socios cumplen con sus pagos a CARE y su nivel de mora es bastante bajo.*

*En caso de mora dentro el grupo, lo socios saben como reaccionar siendo la primera reacción la de escuchar a la socia y la segunda la de tomar las garantías que pone la socia.*

*No obstante el nivel bajo de morosidad de los FRC, si se pudo constatar que el control de la morosidad de la cuenta interna era bastante informal. Se apuntaba en papelitos sueltos manejados por la directiva, por lo general por la tesorera o la presidenta. CARE debería avanzar en formalizar el manejo de la información de morosidad dentro de la Organización, principalmente como un indicador del buen desempeño de la Organización y de su capacidad de incrementar substancialmente su nivel de endeudamiento.*

### **5.3 Conocimiento del manejo del dinero de la Organización**

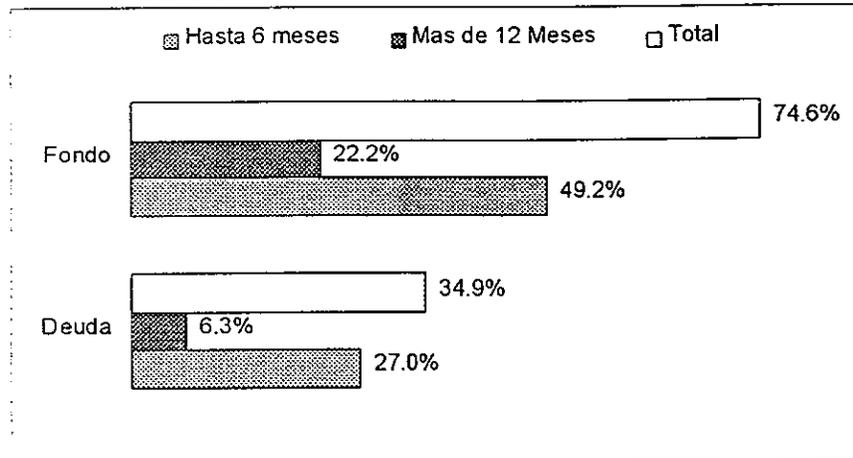
*Un elemento importante del control es el conocimiento. Si los socios saben cuanto tienen y cuanto deben, tienen mejores elementos para controlar el uso del dinero. En el caso de los FRCs se preguntó a los socios si sabían cuanta plata debían al programa de crédito y cuánto era el monto total del fondo propio de la Organización.*

*Lo que se pudo constatar es que la gran mayoría de socios desconoce cual es el monto de su fondo. En efecto, 3 de cada 4 socios encuestados desconocía cual era el tamaño del fondo propio de la Organización. Esta situación no llama la atención en las organizaciones recién constituidas, pues recién están aprendiendo a llevar las cuentas y, en no pocos casos, el monto del fondo es bastante reducido o insignificante (Gráfico13).*

*Sin embargo, lo que de nuevo llama la atención es el alto nivel de desconocimiento que existe en las organizaciones antiguas. El 22%*

de socios que no conocen el tamaño de su fondo interno. Este porcentaje representa el 59% del total de socios de organizaciones antiguas.

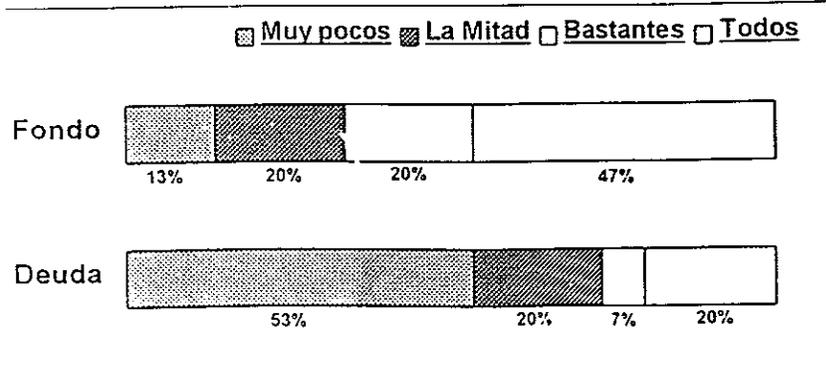
**Gráfico 13**  
**PORCENTAJE DE CLIENTES QUE NO CONOCEN**  
**LOS DATOS DE LA CUENTA INTERNA**



Contrariamente, la mayoría de los socios de los FRC si conoce cual es en nivel de endeudamiento que tiene su FRC con CARE. Solo uno de cada 5 socios de organizaciones antiguas desconocía cuanto se debía a CARE. Entre los FRC nuevos el nivel de desconocimiento de los socios bajó cerca de la mitad.

Se investigó cuán fuerte era el problema de desconocimiento a nivel de cada uno de los FRC visitados. El resultado, que se presenta en el Gráfico 14, demuestra que el problema es más grave. En el 47% de los FRC, todos los socios entrevistados desconocían cual era el monto de la cuenta interna. En el 20% de los FRC el 75% de los socios desconocían el tamaño de su fondo.

**Gráfico 14**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS FRC SEGÚN GRADO DE**  
**DESCONOCIMIENTO DE LOS SOCIOS**



*Asimismo, se constató que el nivel de conocimiento de la deuda del FRC con CARE era bastante alto. En el 53% de los FRC, sólo un 25% de los socios desconocía su deuda. Mientras que en el 20% el grado de desconocimiento era de sólo la mitad de socios.*

*Una hipótesis que puede explicar el porqué los socios conocen cual es su deuda y no cual es el monto de su fondo interno es que en realidad no hay un gran movimiento de la cuenta interna. Que en términos simplificados los FRC estarían funcionando más bien como grupos solidarios ampliados y no como fondos rotatorios en sentido pleno.*

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*A lo largo del documento se han ido presentando conclusiones sobre los distintos aspectos del programa SEDER que fueron analizados por el equipo evaluador. En la presente sección se presentan solo aquellas conclusiones generales que tienen que ver con la marcha global del proyecto.*

### **6.1 Principales Conclusiones**

*6.1.1 Al cierre de este informe, SEDER no tenía los datos de cartera discriminada entre los créditos colocados directamente por EDYFICAR, vía los equipos del Proyecto Perú y Proyecto Mujer, de los créditos colocados directamente por el equipo del SEDER. Sin ellos, el análisis de este informe es parcial y por lo tanto incompleto, para entender el conjunto del proyecto. Por lo que el análisis corresponde exclusivamente a lo realizado directamente por el equipo del SEDER.*

*6.1.2 El SEDER (sin incluir la porción de EDYFICAR) atiende mayoritariamente a clientes que se pueden calificar de pobres y pobres extremos. Cerca del 80% de los clientes realiza labores agrícolas o ganaderas, actividades típicas de la economía campesina.*

*6.1.3 Los clientes manifiestan que el SEDER es la única alternativa de crédito que tienen. Consideran que los requisitos y el lapso entre la solicitud y el desembolso son adecuados.*

*6.1.4 Las tasas de interés cobradas por el SEDER son aceptadas de buen grado por los clientes. Lo que no sucede con el monto*

*del crédito. La mitad de los clientes está satisfecha y la otra mitad abiertamente insatisfecha. La razón de tal insatisfacción, está tanto con el SEDER como con el Cliente. El argumento de que la inversión rentable no es divisible y que se requiere de un monto mínimo eficiente, que está por encima de lo que da el SEDER, es válido. El problema es el manejo del riesgo, pues un buen animal que cuesta el doble que uno "chusco" se puede morir igual por cualquier enfermedad. Entonces el tema es de la capacidad del cliente de afrontar el riesgo de pérdida de la inversión.*

- 6.1.5 Los clientes sugieren que para mejorar su servicio crediticio, SEDER/CARE debe aumentar el monto de crédito que otorga. En menor medida solicitan un mayor plazo para amortizar la deuda, que se varíe la forma de pago y que se baje el nivel de las tasas de interés. En un segundo lugar, que agrupa a un 40% de los clientes, están las sugerencias sobre actividades de capacitación y asesoría que el SEDER debería dar.*
- 6.1.6 Hay una gran demanda de capacitación por parte de los clientes del SEDER. Sin embargo, parece ser que el tipo de servicios de capacitación demandados por los clientes contrasta con lo que CARE y el SEDER ofrecen. Gran parte de la propuesta del SEDER es la capacitación en gestión empresarial, cuya demanda es mínima. Por otra parte, la actividad de capacitación productiva que realiza CARE en las zonas donde confluye con el SEDER, es principalmente agrícola, siendo el manejo pecuario la principal demanda.*
- 6.1.7 Se ha observado un porcentaje significativo de FRCs que ya tienen más de un año de experiencia en los cuales los socios señalan que la junta directiva es la que decide sobre el crédito, que no renuevan o que no saben cuando se renueva la junta directiva y en los que hay una significativa inasistencia a las reuniones. Asimismo, existe un gran nivel de desconocimiento del monto de la cuenta interna. Estas son características que no se encuadran en la propuesta de hacer y/o fortalecer organizaciones democráticas y sostenibles de acceso al microcrédito.*
- 6.1.8 No obstante el nivel bajo de morosidad de los FRC y el buen manejo que tienen cuando se presentan casos de morosidad, se pudo constatar que el control de la morosidad de la cuenta interna era bastante informal.*

## **6.2 Principales Recomendaciones**

6.2.1 *CARE debería manejar información actualizada de los créditos que son gestionados directamente por el SEDER y de aquellos que son gestionados por la EDPYMES EDYFICAR. Entre otros beneficios, ello permitiría:*

- ⇒ Asignar mejor los recursos humanos y definir mejor la carga de trabajo,*
- ⇒ asignar mejor los costos entre la EDPYME y SEDER, y*
- ⇒ evaluar en nivel de sostenibilidad que se podría lograr, según cada área de atención.*

6.2.2 *Si bien el nivel de tasas de interés es aceptado por los clientes, no es claro el margen que tendría la institución para subir la tasa. Por una parte, por razones de mercado y por otra parte por la capacidad de generación de excedentes de los clientes. En tal sentido, no es recomendable que la sostenibilidad del proyecto en estos momentos se busque mediante una elevación de las tasas de interés. Esto depende de cada zona de actuación.*

6.2.3 *El SEDER debería generar mecanismos que le permitan detectar clientes con capacidad de afrontar los riesgos de un mayor endeudamiento y permitirles mejorar la calidad de su inversión. Se supone que la EDPYME sería la llamada a atender a los clientes que requieren de un mayor monto. Sin embargo, dado lo alejado de las localidades del SEDER, es de esperarse que los costos de operación para la EDPYME sean altos, por lo que debe mejorarse los mecanismos que aumenten la sinergia entre SEDER y EDYFICAR, en busca de satisfacer las necesidades financieras de los clientes.*

6.2.4 *CARE debe mejorar su sintonía con los requerimientos de capacitación de los clientes. La estrategia de capacitación debe hacerse con criterios de sostenibilidad. Tanto desde el punto de vista del cliente y su producto como desde el punto de vista de la institución que la provee, y de la oferta de servicios en general. La capacitación se debe demandar no por que es gratis, sino porque hace que los clientes y sus productos sean sostenibles. Una tercera parte de los clientes así lo entiende y están dispuestos a pagar por la capacitación siempre que perciban que ello mejorará sus ingresos.*

- 6.2.5 CARE debería revisar políticas de renovación de las juntas directivas tanto por razones de control democrático como por razones de ampliar el alcance de la capacitación. El manejo del FRC es en si mismo un instrumento de primer orden para la capacitación en gestión empresarial. El dirigente tiene que aprender a manejar bien las cuentas, a controlar el dinero y a presentar reportes ante el grupo. Al dejar que esto sea capitalizado por unos pocos socios se priva a los demás de este beneficio. La renovación de la directiva además de estar asociado a un tema de democracia interna y control, también está asociado a la mayor difusión de la capacitación en gestión empresarial.
- 6.2.6 Es necesario que CARE evalúe si las características de falta de rotación de la junta directiva y el excesivo centralismo en toma de decisiones y manejo de información, podrían afectar la sostenibilidad de su propuesta. Del mismo modo, debería revisar sus mecanismos de monitoreo del desempeño de los FRC. En especial para identificar a tiempo los patrones de comportamiento que aseguran un mejor desempeño de los FRCs.
- 6.2.7 CARE debería avanzar en formalizar el manejo de la información de morosidad dentro de la Organización, principalmente como un indicador del buen desempeño de la FRC y de su capacidad de incrementar substancialmente su nivel de endeudamiento.
- 6.2.8 Debe plantearse una revisión general de la propuesta de FRC para el medio rural. En algunos casos y por un buen tiempo, el fondo en realidad no es tal, sino que más bien, funciona como un esquema de grupo solidario. Esta revisión tiene consecuencias importantes en cuanto al tipo de mensaje que se da al cliente y el tipo de labor que debe desarrollar el oficial de crédito. Podría resultar mas provechoso, pues eliminaría una serie de preocupaciones que este tiene, haciendo mucho mas simple el manejo y por ende aumentando la productividad del personal.

## 7. ANEXO

### 7.1 Relación de FRCs encuestados y tamaño de la muestra

<i>Departamento/Localidad</i>	<i>FRC</i>	<i>Socios</i>	<i>Muestra</i>	<i>Tamaño</i>
<b><u>Cajamarca</u></b>				
1. Cerrillo	Santa Rosa	21	5	24%
2. El Barrojo	El Barrojo	13	4	31%
3. Puruhuay bajo	Nueva Unión	11	4	36%
<b><u>Puno</u></b>				
1. Victor Raúl Haya de la Torre	Virgen María	19	4	21%
2. Tambo	Tambo	30	6	20%
3. Patalla	Santa Inés	27	6	22%
4. Anexo Jarita	Anexo Jarita	24	5	21%
5. Sacasco	San Pedro de Puquis	17	5	29%
6. Primer Hocuata	Primer Hocuata	21	4	19%
7. Central Esmeralda	Central Esmeralda	19	2	11%
<b><u>Ancash</u></b>				
1. Santa Cruz de Salvia	Santa Cruz de Salvia	9	4	44%
2. Carhuayoc	Productores de Carhuayoc	12	4	33%
3. Nuevo Progreso	Nuevo Progreso	12	3	25%
4. Pachachaca	Flor de Pachachaca	11	4	36%
5. Colcas	Mil Estrellas de Colcas	11	3	27%
<b>Total 15 FRCs</b>		<b>257</b>	<b>63</b>	<b>25%</b>



INICIATIVA MICROFINANZAS



**PRISMA**



INICIATIVA MICROFINANZAS



# **SEGUNDO INFORME**

***Evaluación del Programa de Microcrédito de  
PRISMA  
Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria  
- PASA  
al Mes de Setiembre de 1998***

***Parte I: Informe Financiero***

*EQUIPO CONSULTOR:*

*RESPONSABLE DE EQUIPO  
EXPERTOS*

*SR. JAIME GIESECKE  
SRA. ANA JIMÉNEZ  
SR. CARLOS RÍOS  
SR. CÉSAR BEDOYA*

*Lima, 15 de Diciembre de 1998*

**SEGUNDO INFORME****EVALUACION DEL PROGRAMA DE MICROREDITO DE PRISMA AL MES  
DE SETIEMBRE DE 1998****PARTE I: Informe Financiero****CONTENIDO**

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>2</b>
<b>3. PERFORMANCE INSTITUCIONAL</b>	<b>3</b>
3.1 RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS	7
3.2 DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO	10
<b>4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROREDITOS</b>	<b>13</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>17</b>

## **EVALUACION DEL PROGRAMA DE MICROREDITO DE PRISMA AL MES DE SETIEMBRE DE 1998**

### **1. ANTECEDENTES**

*El presente informe busca en su contenido exponer la situación del Programa de Microcrédito de PRISMA financiado por USAID, bajo la PL 480 implementado en el marco del Programa Focalizado de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PROFASA) al 30 de Setiembre de 1998.*

*Para tal efecto, se presenta de manera consolidada la información de los Programas de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA) y del Centro de Acopio, Transformación y Comercialización de Cultivos Andinos (CEAT), ambos, manejados por la Unidad de Microcrédito de PRISMA y presentados de manera conjunta como un sólo programa..*

*Debemos señalar que PRISMA en el marco de la PL 480 Título II, ejecuta desde el año 1994 el PASA con la finalidad de lograr una mejora de los niveles de ingreso y seguridad alimentaria de las familias de extrema pobreza.*

*Para tal efecto y a partir de la experiencia desarrollada por el Proyecto de Rehabilitación Nutricional (KUSIAYLLU) de niños menores de 3 años provenientes de comunidades de extrema pobreza, así como de un diagnóstico socio-económico aplicado en 6 de sus 35 sedes, se desarrollan actividades de capacitación, asistencia técnica y acceso a un sistema de crédito bajo la metodología de Bancos Comunales, a través de las que llamó Asociaciones Comunales Pro-Desarrollo (ACPDs), buscando de esta manera hacer sostenibles a las organizaciones locales de crédito promoviendo paralelamente el hábito del ahorro.*

*Posteriormente y a partir de una redefinición del diseño del programa, en la búsqueda de la continuidad del servicio crediticio en el tiempo y la atención preferencial a clientes del KUSIAYLLU y del Programa de Apoyo Nutricional a Familias de Alto Riesgo (PANFAR), PRISMA amplió la cobertura de atención a otras comunidades, especialmente a aquellas que pese a ser consideradas como pobres registran niveles económicos que les permiten desarrollar iniciativas de inversión, capaces de generar suficientes ingresos para hacer frente a compromisos de repago del crédito*

Cabe precisar sin embargo, que el CEAT, programa que se inició bajo la forma de un fondo rotatorio en insumos, en su conversión a un programa de microcrédito implicó la monetización de los insumos del fondo y la incorporación de la metodología de ACPDs, al igual que se venía trabajando con el PASA.

Es a partir del mes de julio en la ciudad de Cajamarca que se ejecuta tanto el PASA como el CEAT como un único programa, sede que además se constituye en la Prueba Piloto de una estrategia de crecimiento acelerado para los próximos años.

## 2. OBJETIVOS

El Programa de Microcrédito de PRISMA tiene como **objetivo central**:

"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 ACPDs, mecanismo de ejecución del PASA"

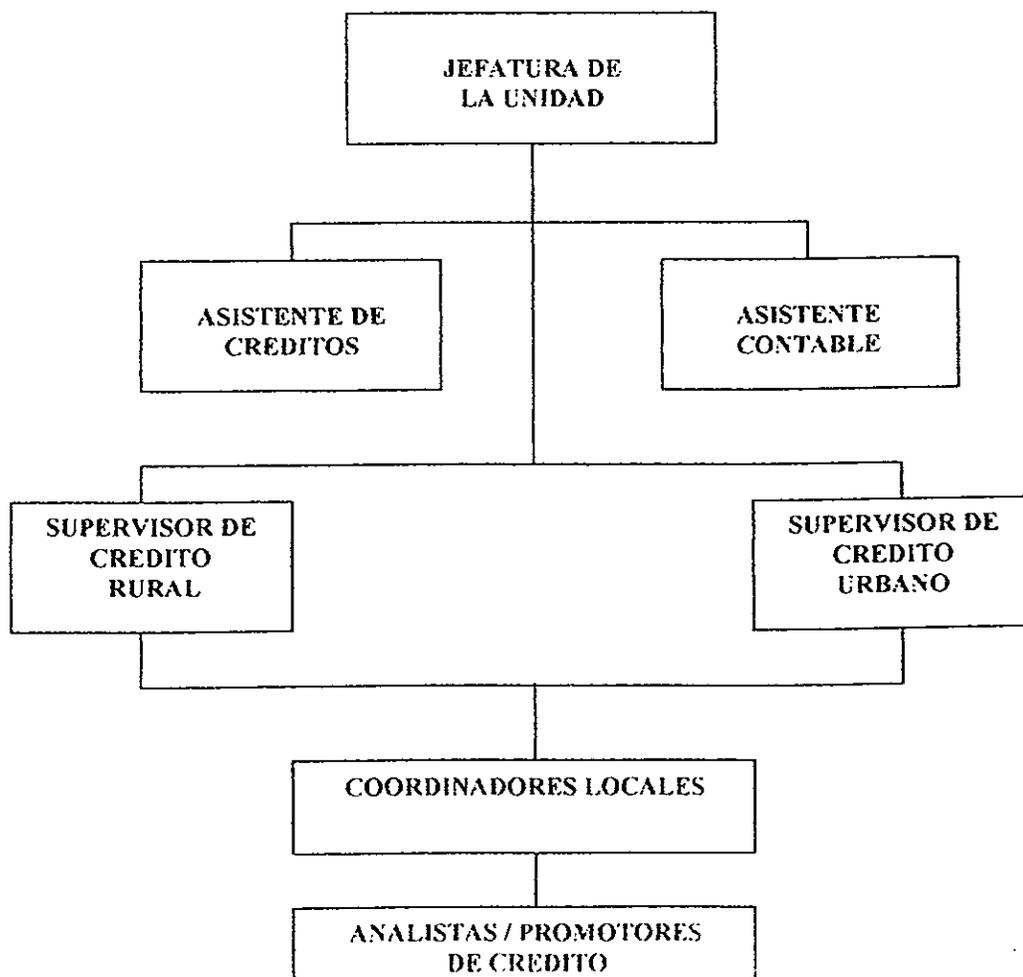
En este sentido y luego de replantear y precisar sus objetivos respecto a la orientación financiera del PASA pero preservando la concepción primigenia del Programa, el **principal indicador** de impacto lo constituyen las familias trabajando en actividades económicas que le generen ingresos y que sean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

### 3. PERFORMANCE INSTITUCIONAL

Al cierre del año fiscal 1998, el Programa de Microcréditos de PRISMA se ejecuta en 13 sedes a nivel nacional, 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 17, siendo 15 de ellos Promotores de Crédito.

En las oficinas de PRISMA en Lima, en cuya sede se encuentra la Unidad de Microcrédito, 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 Microcrédito de PRISMA



*Desde el inicio del Programa de Microcrédito de PRISMA, existió una estrategia mixta basada en la naturaleza de las comunidades de cada sede, considerando una tecnología rural para las comunidades eminentemente agropecuarias y tecnología urbana para las zonas urbanas con mayor densidad poblacional y marcado movimiento comercial. La localización de cada una de las sedes dependió de los ámbitos de influencia de los KUSIAYLLUs.*

*Desde el mes de enero de 1998 se suspendieron la formación de nuevas ACPDs y el desembolso de los créditos de naturaleza rural en todas las sedes del PASA, otorgándose desde entonces sólo créditos urbanos, mientras que en el CEAT se mantuvieron los créditos rurales en tanto que se trabajó con comunidades eminentemente agropecuarias.*

*En el caso del PASA el programa se está retirando de las sedes de Cura Mori, San Francisco y Lima, debido a la incompatibilidad existente con el enfoque de corredores económicos planteado por USAID, el mismo que no incorpora zonas de costa.*

*El retiro de la sede de San Francisco se produjo como parte de un acuerdo entre los proyectos de Desarrollo Alternativo y PASA, en vista que se estaba trabajando con la misma población, tratando de evitar con ello, una posible duplicidad de préstamos a iguales beneficiarios.*

*La sede de Cura Mori está siendo financiada por el Fondo General Contravalor Perú-Canadá (FGCPC), y en el caso de Lima, PRISMA ha asumido su financiamiento hasta encontrar una fuente alternativa.*

*El Programa de Microcrédito iniciará próximamente sus operaciones en el Callejón de Huaylas, estando previsto en enero de 1999 comenzar en la ciudad de Huaraz, ubicada en un corredor y considerada como un mercado en el cual existe reducida competencia y gran demanda de préstamos. Para ello, se realizará un diagnóstico que precise la zona de intervención.*

*Dentro del CEAT se ha planificado que para el año fiscal 1999, se aperturen las sedes rurales de Huánuco y Huancayo.*

*Las condiciones del crédito según el ámbito de ejecución y/o tipo de población son las siguientes:*

**CUADRO N° 01**  
**Condiciones del Crédito según Modalidad**

	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
Tasa de Interés	4.0% interés simple	4.5% interés simple
Forma de pago	Plazo de 4 meses Capital - mensual Interés - mensual	Plazo de 6 meses Capital - 6to. Mes Interés - mensual

Al 30 de setiembre, el Programa de Microcrédito de PRISMA registró un nivel de mora a un día de 5.04%, cifra menor a la registrada en los meses anteriores. Esta cifra incluye la morosidad a un día de 5.17% en el caso de PASA y de 4.87 % en el caso del CEAT.

De otro lado, si observamos la morosidad de 90 días a más, ésta es de 1.89% a nivel global y de 3.40% en el PASA y de 0.00% en el CEAT.

La morosidad a un día en el PASA ha sido reducida significativamente al haberse eliminado el período de gracia de 8 días que se estaba concediendo, procedimiento que también se ha incorporado al CEAT.

Debemos precisar que la morosidad reflejada en el PASA corresponde a la alta morosidad registrada en las sedes de Cura Mori, Tarapoto y Lima.

En el caso de Cura Mori la mayoría de ACPDs fueron afectadas por las inundaciones derivadas del Fenómeno del Niño, no obstante se debe expresar la voluntad de pago que mantienen los socios de estas ACPDs quienes vienen pagando en sumas pequeñas, reprogramando a su vez el pago de su deuda con la cosecha de la campaña agrícola de Diciembre 98 y Enero 99.

En el caso de Tarapoto, los socios de una ACPD sufrieron la apropiación indebida de su dinero por parte del tesorero, quien por la vía legal puso a disposición su sembrío, cancelando de esta manera el 43% de la suma adeudada. En estos casos se ha refinanciado la deuda de las ACPDs, en la medida que se ha tratado de problemas de orden mayor que han afectado a todos los socios por igual.

No obstante, cabe destacar que se ha establecido que de ninguna manera se condonará la deuda, sino que excepcionalmente se ha permitido un plazo mayor que les posibilite cubrir su deuda<sup>1</sup>.

Los casos de morosidad en San Juan de Miraflores corresponden a la sede de Flores de Villa, zona de extrema pobreza en el que se inició el programa en su etapa piloto, habiéndose iniciado el proceso de cierre y suspendido la formación de nuevas ACPDs y préstamos.

De otra parte, con la finalidad de presionar a los clientes morosos, en el marco de un convenio suscrito con la Central de Riesgos INFOCORP a través del Consorcio de Ong's que Apoyan a la Pequeña y Microempresa (COPEME), la Unidad de Microcrédito de PRISMA viene registrando en la base de datos instalada en sus oficinas, los casos del Programa en situación de mora, limitando de esta manera el acceso de estas personas al crédito de otros intermediarios financieros y entidades comerciales.

Este hecho se está informando a cada uno de los socios a fin de generar una cultura de pago oportuno y evitar moras.

En relación al componente del ahorro dentro de las ACPDs, el Programa de Microcrédito lo considera como un elemento de suma importancia en la medida que da un carácter de propiedad de los recursos de las ACPDs a sus socios integrantes, respaldando el sentimiento de solidaridad, presión grupal y social.

El nivel de ahorro es establecido por los socios para que no se sientan presionados a ello, sino que gradualmente tomen conciencia del beneficio que les reporta.

El ahorro y la generación de recursos propios en general, se espera posibilite a las ACPDs de una fuente de financiamiento propia así como una capacidad de apalancamiento para el financiamiento de la Unidad de Microcrédito de PRISMA u otras fuentes alternativas en el futuro. Además, el ahorro posibilita hacer frente a los momentos de iliquidez de las ACPDs por atraso de algún socio.

El ahorro está compuesto por el Ahorro Programado y el Ahorro Voluntario, cuya suma conforma el Ahorro Acumulado. Su importancia radica en que se convierte en una fuente de apalancamiento para la ACPD que le permite, dentro del sistema de

---

<sup>1</sup> Mientras tanto la Unidad de Microcrédito registra los saldos adeudados en condición de mora.

crédito de PRISMA, obtener hasta seis (06) veces el importe del préstamo, limitada por un máximo de S/. 1,500.

Por lo expuesto y de acuerdo a lo expresado por los responsables de la Unidad de Microcrédito de PRISMA no se tiene previsto implementar ni controlar los ahorros, sólo conocer su evolución.

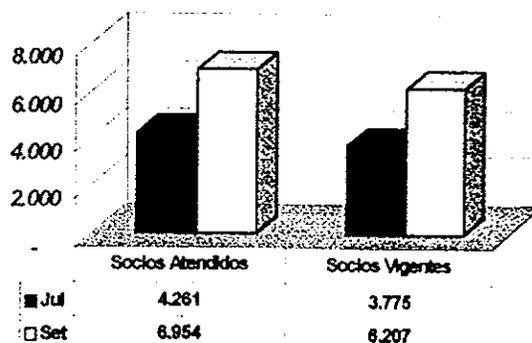
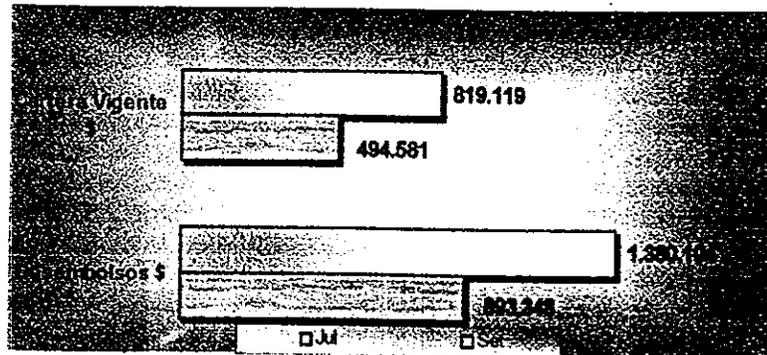
En la actualidad el conocimiento se realiza de manera individual por cada ACPD al momento de evaluar la renovación de préstamos para el siguiente desembolso.

Sin embargo, se estima que en el mediano plazo, se incorpore el módulo de ahorros en el sistema de información, SPRING, en su segunda etapa para un mejor monitoreo.

**3.1 RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS**

Los Gráficos N° 02 y 03, y el Cuadro N° 02 permiten apreciar que las metas planteadas por el Programa de Microcrédito de PRISMA han sido ampliamente superadas.

**GRAFICOS N° 02 y 03**  
Resultados Obtenidos a Julio y Setiembre de 1998



45

Sin embargo, es importante destacar que las proyecciones efectuadas inicialmente por la Unidad de Microcrédito de PRISMA incluyeron en su elaboración dos elementos que aunados han contribuido a ello: (i) la inexperiencia en el manejo de programas de créditos y, (ii) la excesiva prudencia en la estimación de las metas.

**CUADRO N° 02**  
Resultados Obtenidos y Metas Previstas para 1998

	Ejecutado 1998	Proyectado 1998	%
Créditos desembolsados \$	1.380.104	751.172	184
Socios Atendidos	6.954	3.906	178
ACPDs Atendidas	330	240	138
Cartera Vigente \$	819.119	612.555	134
Socios Vigentes	6.207	3.490	178
ACPDs Vigentes	308	161	191
Socios Vigentes	6.207	3.490	178

El análisis a nivel de cada sede nos lleva a concluir que La Encañada es aquella en la cual se registró el mayor dinamismo crediticio del Programa.

**CUADRO N° 03**  
Colocaciones, Socios y ACPDs Según Sede al 30/09/98

	Colocaciones US\$	%	Socios Atendidos	ACPDs Atendidas	Socios Vigentes	ACPDs Vigentes
Cura Mori	66.747	5%	447	17	423	17
Tarapoto	89.173	6%	330	12	316	12
Huanta	72.741	5%	429	20	372	18
Huamanga	96.728	7%	539	25	451	23
Jesús	90.804	7%	458	19	402	17
Samanacruz	42.774	3%	291	14	256	12
Huancayo	147.284	11%	690	29	637	28
San Juan de M	68.125	5%	422	19	266	14
Puno	131.595	10%	634	24	511	20
Huancavelica	79.348	6%	339	12	295	12
Huánuco	44.792	3%	280	13	254	12
Encañada	335.221	24%	1.608	93	1.537	90
Cajabamba	114.772	8%	487	33	487	33
Total	1.380.104	100%	6.954	330	6.207	308

En efecto, el 24% del importe de las colocaciones durante el año fiscal 1998 se realizaron en La Encañada, seguida de Huancayo (11%), Puno (10%) y Cajabamba (8%).

Fue también en La Encañada en donde se registraron la mayor cantidad de socios atendidos (23%), mientras que en Huancayo (10%), Puno (9%) y Huamanga (8%) también se obtuvo un importante número de clientes receptores de créditos.

En relación al número de ACPDs atendidas y vigentes, podemos indicar que La Encañada, Cajabamba, Huancayo y Huamanga -en ese orden- son las sedes en las que se registró una mayor participación, en tanto que en Tarapoto, Samanacruz, Huancavelica y Huánuco se obtuvieron los menores porcentajes de representatividad.

Es la Cartera Rural la que en el Programa de Microcrédito de PRISMA representa el 69% de la Cartera Vigente Total, participación fuertemente influenciada por el importante volumen de recursos colocados en la sede de La Encañada bajo esta modalidad, ascendente a US\$ 267.967.

**CUADRO N° 04**  
Cartera Vigente según Sede y Ambito de Acción  
(Rural y Urbano) al 30/09/98

	Cartera Urbana Vigente	ACPDs Urbanas Vigentes	Socios Urbanos Vigentes	Cartera Rural Vigente	ACPDs Rurales Vigentes	Socios Rurales Vigentes
Cura Mori	24.060	13	312	10.424	4	111
Tarapoto	11.028	7	182	28.674	5	134
Huanta	26.167	15	309	11.043	3	63
Huamanga	40.013	23	451	0	0	0
Jesús	20.976	12	274	29.777	5	128
Samanacruz	12.962	9	60	9.252	3	196
Huancayo	42.705	27	607	25.240	1	30
San Juan de M	16.881	14	266	0	0	0
Puno	33.493	11	286	45.828	9	225
Huancavelica	15.966	6	160	25.066	6	135
Huánuco	11.269	8	150	15.073	4	104
Encañada	0	0	0	267.967	90	1.537
Cajabamba	0	0	0	95.255	33	487
Total	255.521	145	3.057	563.598	163	3.150

Es también esta alta concentración en La Encañada, el factor que motiva una elevada presencia de ACPDs y Socios Rurales Vigentes, 53% y 51% del total del Programa, respectivamente.

Dentro de las sedes que otorgan créditos urbanos destacan las de Huancayo y Huamanga con el 17% y 16% de la Cartera Vigente bajo esta modalidad, respectivamente, sedes que en correspondencia presentan también el mayor número de ACPDs y Socios Urbanos Vigentes..

### 3.2 DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO

Para cada una de las sedes del Programa de Microcrédito, se presentan en el Cuadro N° 05 sus Estados de Ganancias y Pérdidas al 30 de setiembre de 1998.

Si bien el Programa en su conjunto arrojó una pérdida acumulada de US\$ 277.082,75, es preciso señalar que el 46% de esta suma corresponde a los Gastos Administrativos de la oficina central, cuya suma además se vió incrementada en 71% con respecto al importe presupuestado inicialmente para todo el ejercicio (de US\$ 60.844 a US\$ 104.333,73).

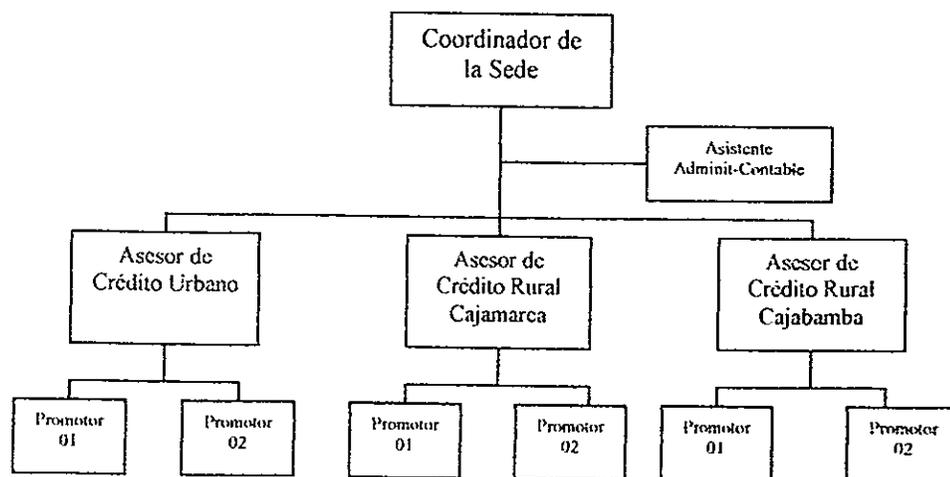
**CUADRO N° 05**  
**Estado de Ganancias y Pérdidas por Sede**  
**(US\$) al 30/09/98**

	Intereses Percibidos	Costos Operativos	Gastos Administrat.	Resultado del Periodo
Huamanga	6.924,65	22.636,46	866,56	(16.578,37)
CEAT	42.250,19	47.411,32	6.675,45	(11.836,58)
Jesús	11.034,98	15.558,44	0,00	(4.523,46)
Paucará	8.326,28	12.609,78	620,83	(4.904,33)
Ambo	5.241,28	19.215,29	1.166,37	(15.140,38)
Huancayo	7.620,76	26.733,24	2.005,97	(21.118,45)
Pampas	4.973,71	18.792,81	30,89	(13.849,99)
Cura Mori	6.728,96	31.981,32	1.740,97	(26.993,33)
Azángaro	14.811,78	12.787,31	352,69	1.671,78
Tarapoto	8.476,67	22.425,46	2.418,51	(16.367,30)
Huanta	7.148,94	11.519,68	523,64	(4.894,38)
Samanacruz	5.988,37	5.428,24	238,92	321,21
Flores	1.725,23	2.785,23	80,55	(1.140,55)
San Fco.	586,65	9.742,96	162,63	(9.318,94)
Total Sedes	131.838,45	259.627,51	16.883,98	(144.673,07)
Ofic Central <sup>11</sup>	21.924,02	0,00	104.333,73	(82.409,11)
Total Gral.	153.762,47	259.627,51	121.217,71	(227.082,75)

<sup>11</sup> Los intereses percibidos en la Oficina Central corresponden a los intereses bancarios generados por los recursos depositados en dichas instituciones

*En el caso del CEAT (sedes de La Encañada y Cajabamba), es menester comentar que aunque están utilizando la metodología de ACPDs, desde octubre de 1997, continuaban prestando asistencia técnica a los agricultores. A partir del mes de agosto la oficina de Cajamarca fue reorganizada asignándole funciones exclusivas de crédito.*

**GRAFICO N° 04**  
**Organigrama de La Oficina Local de Crédito en Cajamarca**



*De esta manera, Cajamarca se constituyó en la sede piloto con la que se inició una etapa de crecimiento acelerado, tanto para el PASA como para el CEAT. En la medida que durante el presente año fiscal el CEAT ha incluido asistencia técnica y que recientemente se trabaja con una orientación netamente crediticia, para el presente informe y a efectos de estimar su Estado de Ganancias y Pérdidas se ha asumido el 50% de los costos operativos como atribuibles al crédito y el 50% al componente de asistencia técnica.*

*A partir del año 1999 la nueva estructura presupuestal y la organización de la sede permitirá trabajar sobre información precisa respecto a los costos operativos del crédito en el CEAT.*

*Considerando las altas tasas de recuperación de los créditos, a partir del mes de julio se inició el diseño de una estrategia de crecimiento acelerado, la cual se implementó en Cajamarca y en menor medida en Huancayo, Puno, Tarapoto y Ayacucho. Para el*

próximo año fiscal la totalidad de sedes contarán con un mayor número de promotores de crédito, acelerándose de este modo el crecimiento del Programa de Microcrédito y lograr la sostenibilidad en el más corto plazo.

La exigencia planteada por la Unidad de Microcrédito de PRISMA es identificar la cobertura de los costos en cada una de las sedes, para lo cual se elaboran estados de ganancias y pérdidas mensuales para cada sede y a nivel de todas ellas, así como de sólo la Unidad de microcrédito.

Los Cuadros N° 06 y 07 permiten apreciar en real medida la participación que en los Gastos Administrativos de la Oficina Central representa cada uno de los rubros, así como el incrementado registrado en cada uno de sus componentes:

**CUADRO N° 06**  
**Gastos Administrativos de la Sede Central (US\$)**

Rubros Ajustados	1998	%
Gestión	34.679,78	33
Remuneraciones	43.499,92	42
Depreciación Activos Fijos	22.529,04	22
Provisión Beneficios Sociales	3.624,99	3
Supervisión	0,00	0
Total	104.333,73	100

**CUADRO N° 07**  
**Estados de Ganancias y Pérdidas Ejecutado y Proyectado**  
**Para el Año Fiscal 1998 (US\$)**

	EJEC 1998	PROY 1998	%
Ingresos por Intereses	131.838,45	107.560	123
Costo Operativo Total	276.511,49	256.673	108
Margen Operativo Local	(144.673,04)	(149.113)	97
Costos Oficina Central	104.333,73	60.844	171
Margen Operativo Total	(249.006,77)	(209.957)	119
Otros Ingresos Financieros	21.924,01	5.416	405
Resultado del Ejercicio	(227.082,76)	(204.541)	111

En este sentido, debemos expresar que la importante brecha registrada entre la cifra presupuestada y la ejecutada de los Costos de la Oficina Central, se debe básicamente a la subestimación

habida en la elaboración de los presupuestos, factor que aunado al mayor dinamismo registrado en el nivel de colocaciones y por ende en los gastos de Gestión y Remuneraciones han incrementado sustancialmente la suma prevista

De otro lado, un papel importante en la obtención de un nivel de ingresos por intereses mayor al estimado fue la fijación de tasas de interés efectivas mensuales acordes a las áreas geográficas y grupo objetivo atendido por el Programa, 6.21% y 4,50% para los créditos urbanos y rurales, respectivamente.

#### 4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS

La información financiera y de cartera obtenida de la Unidad de Microcrédito ha sido analizada a partir del ajuste efectuado de acuerdo a criterios y parámetros pre-establecidos básicamente en: el recálculo de las provisiones según lo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros e, imputar un costo a los recursos a partir de la asignación de una tasa de interés de mercado<sup>2</sup> aplicable sobre aquellos fondos entregados por USAID para la gestión del Programa.

**CUADRO N° 08**  
Rubros de los Estados Financieros Sujetos de Ajuste al 30/09/98

	Sin Ajuste	Ajustado
Cartera Neta de Provisión \$	799.502	810.118
Provisiones por Colocaciones \$	19.618	9.002
Intereses por Oblig. Financieras \$	0	78.636
Caja y Bancos \$	131.805	63.786

En el Cuadro N° 09 presentamos los Indicadores de Performance del Programa de Microcréditos al cierre del año fiscal 1998 y del cual podemos en términos generales aseverar que desde el mes de octubre de 1997, mes en el que se inició la denominada "nueva estrategia", el Programa ha logrado un crecimiento acelerado que se ha traducido en alentadores resultados financieros y mejores índices de sostenibilidad.

Así y en contraposición a los excesivos niveles de liquidez registrados al culminar los meses de marzo y julio (US\$ 511.044 y US\$ 409.268), la disponibilidad de efectivo en el mes de setiembre fue de sólo US\$ 131.805, resultado básicamente de los mayores

<sup>2</sup> Equivalente a la tasa interbancaria más baja.

volúmenes de colocación y crecientes saldos de cartera vigente. La casi totalidad de recursos prestables se encuentran en moneda nacional, así como aproximadamente el 90% de la cartera vigente<sup>3</sup>.

Este crecimiento en los volúmenes de préstamo han permitido elevar también la participación de la cartera a 84% con respecto al total del Activo del Programa (91% en términos ajustados), mejorando a su vez su sostenibilidad operativa (35%) y sostenibilidad financiera (14%).

La participación de los Gastos de Personal en relación a los Gastos Operativos se ha visto reducida (31%), así como la de éstos frente a la Cartera Vigente (45%), hechos que definitivamente muestran el mejor manejo de los recursos humanos y financieros disponibles.

Este mismo manejo es el que ha permitido mejorar además los indicadores de productividad física y financiera de los Promotores de Crédito, quienes han elevado sustancialmente el promedio de clientes y cartera vigente por cada uno de ellos (414 socios activos con US\$ 54.608).

**CUADRO N° 09**  
**Indicadores de Performance al 30/09/98**

INDICADORES DE PERFORMANCE	1	2
Disponible / Activo Total	14%	7%
Cartera Neta de Provisiones / Activo Total	84%	91%
Margen Financiero / Gasto Operativo Total	35%	14%
Margen Financiero / Cartera Vigente	16%	6%
Utilidad Operativa Neta / Cartera Vigente	-28%	-35%
Gasto Operativo Total / Cartera Vigente	46%	45%
Gastos de Personal / Cartera Vigente	31%	31%
Provisión por Incobrables / Cartera Vigente	2.4%	1.1%
Otros Gastos Operativos / Cartera Vigente	13%	13%
Clientes Vigentes / Analista	414	414
Cartera Vigente / Analista	54.608	54.608
Mora a 30 días	3.16	3.16
Cartera en Riesgo a 90 días	1.89	1.89

1: EEFF Sin Ajustar; 2: EEFF Ajustados

Tal como lo mencionamos en el punto 2 del presente informe, los niveles de mora se han visto reducidos frente a las cifras obtenidas en por ejemplo el mes de julio (4.62% de mora a 30 días y 2.85% de Cartera en Riesgo), merced al adecuado tratamiento de los casos registrados en las sedes de Cura Mori, Tarapoto y San Juan

<sup>3</sup> Sólo quedan en cartera muy pequeños casos de clientes que registraron muy buen historial crediticio con préstamos en dólares. Sin embargo debemos precisar que la tendencia es a uniformizar la totalidad del Programa con préstamos en nuevos soles.

de Miraflores, como al ya también señalado incremento de los saldos de cartera.

Algunos indicadores que reflejan claramente el crecimiento y maduración del Programa a lo largo del ejercicio 1998 se presentan en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 10**  
Evolución de los Indicadores de Performance durante 1998

	Mar	Set
Dsponible / Activo Total	52%	14%
Cartera Neta / Activo Total	30%	84%
Sostenibilidad Operativa	13%	35%
Sostenibilidad Financiera	10%	14%
Clientes Vigentes / Analistas	184	414
ACPDs Vigentes / Analista	8	20
Cartera Vigente / Analistas	24.435	54.608

Quando evaluamos el comportamiento registrado en cada una de las sedes, observamos que son las de Azángaro y las que actualmente conforman la sede piloto de Cajamarca (CEAT, Jesús y Samana Cruz) aquellas que han registrado la mejor performance del Programa, siendo por el contrario las sedes para el ejercicio 1999 no incluidas en el Programa (Cura Mori, Tarapoto y San Juan de Miraflores) las que debido básicamente a factores externos, Fenómeno del Niño, robo y extrema pobreza, respectivamente, han generado resultados poco alentadores.

**CUADRO N° 11**  
Indicadores de Performance Ajustados a Setiembre de 1998  
(con los costos de la Sede Central sin distribuir entre las sedes locales)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Huamanga	13	8	-51	59	46	451	40.013	0.3	0.2
Ceat	14	2	-11	14	10	675	121.074	1.6	0.0
Jesús	40	12	-19	31	23	402	50.754	0.0	0.0
Paucará	33	11	-22	32	23	295	41.035	0.0	0.0
Ambo	13	10	-66	77	52	254	26.342	3.5	3.5
Huancayo	4	2	-41	42	33	319	33.973	0.0	0.0
Cura Mori	12	10	-63	85	55	423	34.484	30.8	30.8
Azángaro	55	9	-7	17	12	511	79.321	0.0	0.0
Tarapoto	20	12	-41	58	36	316	39.702	11.4	6.7
Huanta	30	10	-23	32	21	372	37.210	0.0	0.0
Samana Cruz	68	17	-8	26	9	256	22.215	0.0	0.0
San Juan Miraf.	25	30	-82	120	65	266	16.881	23.8	7.5

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 / Analistas (en N°)

7. Cartera Vigente / Analistas (en \$)

8. Mora a 30 días

9. Cartera en Riesgo a 90 días

*De otra parte, el análisis de las proyecciones elaboradas para el año 2000 y los resultados obtenidos durante 1998, nos llevan a pensar que el Programa de Microcréditos marcha por buen camino, sin embargo deberían sus funcionarios adoptar ciertas medidas tendientes que coadyuven a ello, como por ejemplo, elevar el monto del crédito promedio, indicador que contrariamente a los otros presenta un marcado distanciamiento (63%) frente a la meta prevista para el año 2000.*

**CUADRO N° 12**  
**Resultados a Setiembre de 1998 y Metas para el Año 2000.**

	1998	2.000	%
Socios Atendidos	6.954	4.950	140
Créditos Desembolsados \$	1.380.104	1.478.466	93
ACPD's Vigentes	308	178	173
Socios Vigentes	6.207	4.537	137
Socio Vigente x ACPD	20	25	80
Cartera Vigente \$	819.119	1.309.103	63
Crédito Promedio Vigente \$	132	289	46
Número de Analistas	15	15	113
Socios Vigentes por Analista	365	302	121
Cartera Vigente por Analista \$	48.183	87.273	55

*En este sentido, 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.*

*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 garantizaron 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.*

*El cuadro N° 13 presenta las proyecciones financieras hacia el año 2000 efectuadas por la Unidad de Microcrédito de PRISMA y el equipo evaluador.*

Para tal efecto, se considera un nivel de provisiones por incobrabilidad equivalente al 3% de la cartera vigente al cierre del período, así como un incremento en las remuneraciones ascendente a US\$ 39.000 (13 Promotores con una remuneración anual de US\$ 3.000 cada uno), asumiéndose a su vez tasas de interés flat mensuales aplicables a la cartera de 4,5% y 4.0%, considerándose para ello el importe del saldo de la cartera promedio del año<sup>4</sup> distribuida en 69 % y 31 % en cartera rural y urbana<sup>5</sup>, respectivamente.

**CUADRO Nº 13**  
Proyecciones para el Año 2000 (US\$)

	PRISMA	Equipo Evaluador
Ingresos por Intereses	337.902	509.061
Costo de Capital	171.463	125.675
<b>Resultado Financiero</b>	<b>166.439</b>	<b>383.386</b>
Costo Operativo según PRISMA	335.401	335.401
Provisiones	0	39.273
Incremento de Remuneraciones	0	39.000
<b>Resultado Neto</b>	<b>-168.962</b>	<b>-30.288</b>

Sin embargo, debemos señalar que los Resultados Financiero y Neto para el año 2.000 serían mucho mayor a los calculados si tomamos en consideración que la Cartera Vigente al cierre de 1998 representó ya el 134% de lo proyectado para dicho año fiscal y el 87% de la cifra estimada para el ejercicio 1999, más aún, si conocemos de la expansión que la "nueva estrategia" implementa desde el mes de agosto pasado así como la búsqueda de recursos adicionales que posibiliten ampliar la cobertura de sus operaciones.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los niveles de actividad alcanzados por el Programa de Microcréditos de PRISMA al culminar el primer año de la denominada "nueva estrategia", permiten avisorar que luego de un proceso de aprendizaje que inicialmente generó un lento pero creciente nivel de operatividad así como un elevado ratio de liquidez, hechos derivados de la inexperiencia habida en el manejo de programas crediticios, se logren alcanzar en el año 2.000 resultados positivos y su plena sostenibilidad.

<sup>4</sup> La cartera vigente al cierre del ejercicio 1999 alcanza los US\$ 943.577.

<sup>5</sup> Para tal efecto se ha considerado la distribución de cartera registrada al 30/09/98.

*Para ello, medidas tendientes a incrementar los promedios de cartera por Promotor de Crédito a partir de la expansión del servicio a nuevos socios y en nuevas sedes y/o ciudades, así como la búsqueda de recursos prestables adicionales a los proporcionados por USAID, se convierten esenciales para los próximos años.*

*En este sentido, la experiencia registrada en la sede de Huancayo<sup>6</sup>, nos lleva a recomendar se diseñe y ejecute períodos de capacitación y reforzamiento que incorporen en su desarrollo un elemento motivador que coadyuve a la plena identificación del personal con su institución y el grupo meta.*

*Aunado a ello, la implementación de un mecanismo adecuado de incentivos 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.*

*Asimismo, debieran los Responsables del Programa evaluar la posibilidad de elevar sus ingresos financieros a partir de la aplicación de tasas de interés diferenciadas en determinadas áreas geográficas, más aún si en algunas de ellas la ausencia de proyectos o instituciones de financiamiento debido a la lejanía de las zonas y/o reducido dinamismo empresarial elevan el costo de oportunidad de los recursos y el costo operativo de la sede.*

*De otra parte y con la finalidad de que la Unidad de Microcrédito administre el programa de una manera más próxima a la de un intermediario financiero, hecho que sería conveniente si sabemos el interés de sus funcionarios es adoptar en el mediano plazo una forma jurídica que los incorpore a Ley de Bancos, se recomienda que la presentación de los Estados Financieros y su construcción sea el reflejo de la aplicación de las normas emanadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, p.e. determinar el nivel de provisiones por colocaciones según la categorización establecida para tal fin o, clasificar periódicamente la cartera de acuerdo a los niveles de morosidad y vencimiento registrados en cada una de las sedes.*

---

<sup>6</sup> Luego de un proceso de motivación se obtuvo elevar el volumen de préstamos y nivel de productividad en esa sede.

*Indudablemente, lo expresado no sería posible si el Programa no cuenta con un software que de manera integral permita la gestión de los recursos y de la cartera. Frente a ello, constituyéndose en un gran avance, la Unidad de Microcrédito prevé que en el muy corto plazo cuenten con el sistema que integre en primer lugar las operaciones contables, administrativas y crediticias, para posteriormente en una segunda etapa, se incorporen las cuentas y movimientos de los ahorros internos registrados en las ACPDs, información que por el momento si bien es recogida en el proceso de evaluación, no es aún sistematizada, muy a pesar de ser considerada por los funcionarios de PRISMA como de suma importancia..*



INICIATIVA MICROFINANZAS



# **SEGUNDO INFORME**

***Evaluación del Programa de Microcrédito de  
PRISMA  
Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria  
- PASA  
al Mes de Setiembre de 1998***

***Parte II: Informe del Trabajo de Campo***

*EQUIPO CONSULTOR:*

*RESPONSABLE DE EQUIPO  
EXPERTOS*

*SR. JAIME GIESECKE  
SRA. ANA JIMÉNEZ  
SR. CARLOS RÍOS  
SR. CÉSAR BEDOYA*

*Lima, 15 de Diciembre de 1998*

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE PRISMA  
PROGRAMA DE APOYO A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA - PASA  
AL MES DE SETIEMBRE DE 1998  
PARTE II: INFORME DEL TRABAJO DE CAMPO**

**CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. LA MUESTRA</b>	<b>2</b>
<b>3. LOS CLIENTES</b>	<b>4</b>
3.1 <i>El nivel de pobreza de los clientes</i>	4
3.2 <i>La actividad económica de los clientes</i>	7
<b>4. EL SERVICIO DE CRÉDITO BRINDADO POR EL PASA</b>	<b>9</b>
4.1 <i>Antigüedad de las organizaciones</i>	9
4.2 <i>La expectativa del impacto económico del servicio de crédito</i>	10
4.3 <i>El acceso al crédito</i>	12
4.4 <i>Los trámites para el acceso al crédito: Simpleza y Duración</i>	14
4.5 <i>Las condiciones financieras del crédito: tasa de interés, monto, y plazo</i>	15
4.6 <i>Calificación del servicio financiero y cómo mejorarlo</i>	19
4.7 <i>Necesidades de capacitación</i>	21
4.8 <i>La percepción del cliente sobre la labor del oficial de crédito</i>	24
<b>5. EL DESEMPEÑO DE LAS ACPDS.</b>	<b>26</b>
5.1 <i>La Asamblea de Socios de las ACPDs</i>	26
5.1.1 <i>Renovación de la junta directiva</i>	26
5.1.2 <i>Asistencia a la Asamblea</i>	28
5.1.3 <i>Empleo de las reuniones en Asamblea</i>	28
5.1.4 <i>Decisiones sobre el crédito</i>	29
5.2 <i>Mora, actitud y experiencia</i>	30
5.3 <i>Conocimiento del manejo del dinero de la Organización</i>	34
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>36</b>
6.1 <i>Principales Conclusiones</i>	36
6.2 <i>Principales Recomendaciones</i>	38
<b>7. ANEXO</b>	<b>41</b>
7.1 <i>Relación de ACPDs encuestadas y tamaño relativo de la muestra</i>	41

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE**  
**PRISMA**  
**PROGRAMA DE APOYO A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA -**  
**PASA**  
**AL MES DE SETIEMBRE DE 1998**  
**PARTE II: INFORME DEL TRABAJO DE CAMPO**

**1. INTRODUCCIÓN**

*Esta segunda parte del informe del PASA presenta los resultados del trabajo de campo realizado para atender la solicitud de la Oficina de Alimentos para el Desarrollo de la USAID, que requirió al equipo evaluador que realice una verificación del desarrollo del programa de microcrédito PASA de PRISMA.*

*Los propósitos de este trabajo de campo fueron los siguientes:*

- a) Verificar la calidad de los datos sobre los clientes. Lo que comprendió evaluar si efectivamente los clientes declarados eran clientes del programa y si cumplían con las características de la población meta que se ofreció atender.*
- b) Evaluar el desempeño de los productos entregados por los programas de crédito a los clientes. En el caso de PRISMA se refirió a la calidad del desempeño de las Asociaciones Comunales Pro Desarrollo (ACPDs). Lo que significó evaluar su funcionamiento de acuerdo a lo previsto y a sanos principios financieros.*
- c) Evaluar la organización y productividad del trabajo de los funcionarios de PRISMA en cada una de las oficinas donde se ejecuta el programa<sup>1</sup>.*

*Para el recojo de la información de los clientes del PASA y del desempeño de las ACPDs se aplicó una encuesta a 124 clientes pertenecientes a 28 organizaciones. En cuanto a los promotores y coordinadores, se realizaron entrevistas extensas y se revisaron los procedimientos que cada quien lleva a cabo. El trabajo se realizó entre el 21 de Octubre y el 6 de Noviembre del presente año y se visitaron las siguientes cuatro sedes: Cajamarca (PASA-CEAT), Huancayo, Paucará/Acobamba y Azangaro.*

---

<sup>1</sup> Sobre este tema se informará luego de los talleres bilaterales, en un tercer y último informe.

Los aspectos mas saltantes del desempeño del PASA que resultan del trabajo de campo se resumen en los siguientes aspectos:

- 1.- La muestra y su relación con el universo de ACPDs y clientes del PASA.
- 2.- Los clientes: nivel socio económico y fuente de ingresos
- 3.- El servicio de crédito brindado por el PASA. La percepción de los clientes.
- 4.- El Desempeño de las ACPDs. El conocimiento y las expectativas de los clientes.
- 5.- La organización del trabajo de los promotores y los coordinadores del PASA en cada una de las sedes

Los resultados que se presentan a continuación solo fueron posibles gracias a la amplia colaboración del personal del PASA en cada una de las sedes visitadas. No solo por la facilidades logísticas brindadas, dentro de las limitaciones de recursos con las que trabajan, sino por que hubo una gran disposición para discutir aspectos claves del trabajo y del compromiso de cada uno de ellos con sus responsabilidades.

## 2. LA MUESTRA

Al 30 de setiembre de 1998 el PASA conjuntamente con el CEAT, recientemente absorbido, atendía a 6,207 clientes a través de 308 ACPDs con una cartera de US\$819,120 (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**ESTADO DE LA CARTERA VIGENTE DEL PASA DE PRISMA**  
**Al 30 de setiembre de 1998**

Dpto	Sede	Socios	ACPDs	Cartera US\$	Morosidad
Piura	Cura Mori	423	17	34,484	31.62%
San Martin	Tarapoto	316	12	39,702	20.92%
Ayacucho	Huanta	372	18	37,210	2.59%
Ayacucho	Huamanga	451	23	40,013	3.08%
Cajamarca	Jesús	402	17	50,754	0.00%
Cajamarca	Samanacruz	256	12	22,215	2.56%
Cajamarca	Encañada	1,537	90	267,967	4.48%
Cajamarca	Cajabamba	487	33	95,255	5.97%
Junin	Huancayo	637	28	67,945	0.00%
Lima	San Juan de Miraflores	266	14	16,881	31.89%
Puno	Azangaro	511	20	79,321	0.00%
Huancavelica	Acobamba	295	12	41,031	0.73%
Huanuco	Ambo	254	12	26,342	5.19%
<b>Total</b>		<b>6,207</b>	<b>308</b>	<b>819,120</b>	<b>5.70%</b>

Fuente: PRISMA, Oficina de Desarrollo y Capacitación, Unidad de Crédito

Las sedes que se visitaron fueron: Cajamarca, (que a su vez comprende las áreas de operaciones visitadas de Jesús, Samanacruz y Encañada), Huancayo, Acobamba y Azangaro. Estas sedes representan en su conjunto el 58% de Clientes y ACPDs y el 64% de la cartera vigente (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**IMPORTANCIA DE LAS SEDES VISITADAS**

	Clientes	ACPDs	Cartera US\$
<b>TOTAL PASA</b>	6,207	308	819,120
<b>Sedes Visitadas</b>	3,638	179	529,233
<b>Peso</b>	58.61%	58.12%	64.61%

Las 28 ACPDs de la muestra tomada representan en promedio el 15% del total de las tres sedes visitadas. Este promedio se ve fuertemente afectado por el tamaño de la muestra de las ACPDs de Encañada, donde el tamaño de la muestra fue de solo el 5%, teniendo esta zona un gran peso en la operación del PASA. En el resto de zonas la representatividad de la muestra fue más significativa. Salvo Samanacruz que fue del 16.7%, la muestra representó más del 25% del total de ACPDs de cada zona (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACPDs Y CLIENTES POR SEDE**

	Clientes	Peso	ACPDs	Peso
<b>TOTAL</b>	124	19.2%	28	15.64%
<b>CAJAMARCA</b>	48	18.7%	12	10.1%
<i>Encañada</i>	19	15.7%	5	5.6%
<i>Jesús</i>	21	15.8%	5	29.4%
<i>Samanacruz</i>	8	24.2%	2	16.7%
<b>HUANCAYO</b>	31	20.8%	7	25.0%
<b>ACOBAMBA</b>	12	13.6%	3	25.0%
<b>AZANGARO</b>	33	19.6%	6	30.0%

En cada ACPD el tamaño de la muestra de clientes entrevistados fue del 20% aproximadamente. Dado el carácter aleatorio con el que se escogieron las ACPDs a visitar, así como los clientes a encuestar, y para un nivel de confianza del 10%, se considera que las muestras reflejarían de manera bastante razonable las características de los clientes y ACPDs de cada zona. En el anexo se presenta la relación de las organizaciones visitadas.

### 3. LOS CLIENTES

A continuación se analizan dos características saltantes de los clientes. La primera es el nivel de pobreza y la segunda, el tipo de actividad económica a la que se dedican.

#### 3.1 El nivel de pobreza de los clientes

Una pregunta que interesaba responder era si el PASA (que incluye al CEAT) estaba atendiendo o no a clientes en situación de pobreza o pobreza extrema.

Originalmente, tanto el PASA como el CEAT estaban dirigidos a aliviar la situación de extrema pobreza de la población. Sin dejar de pensar en los más pobres, la estrategia del programa varió hace casi un año, en el sentido de seguir operando con crédito en las zonas de pobreza y de extrema pobreza, sin el compromiso de atender de manera exclusiva a los clientes en situación de extrema pobreza como son los participantes del programa Kusiayllu.

Para analizar la características de pobreza de los clientes del PASA se trabajó con los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas elaborados por el INEI<sup>2</sup> a nivel distrital. Luego se comparó las NBI de cada cliente, recogidas a partir de las encuestas, con las correspondientes a los distritos de cada uno de ellos. El resultado es el número neto de NBI de los clientes que está en mejor, igual o en peor situación con relación al promedio del distrito.

Adicionalmente, se recogió información sobre el nivel de ingreso que generaban las actividades comerciales de los clientes<sup>3</sup>. Estos resultados se compararon con los indicadores de pobreza y pobreza extrema elaborados por la Empresa Cuánto? S.A.<sup>4</sup>. El resultado es un indicador que señala si las ganancias obtenidas por los clientes en las actividades comerciales son muy pobres, pobres o no pobres.

El resultado obtenido por el equipo evaluador es que en las cuatro sedes visitadas, el PASA atiende a una amplia gama de clientes que se podrían calificar desde pobres extremos hasta no pobres. Se

---

<sup>2</sup> INEI y UNFPA: "Perú: Mapa de Necesidades Básicas Insatisfechas de los Hogares a Nivel Distrital, Lima Agosto 1994.

<sup>3</sup> Se tomaron datos del nivel de ingreso y gasto mensual. En este informe se trabaja con el dato del ingreso, en el Anexo se detalla las características de ambas variables. Es importante resaltar que este dato no refleja el integro del ingreso familiar pues no contempla es que proviene de la actividad agropecuaria y en no pocos casos no considera el aporte del cónyuge o de otro miembro de la familia..

<sup>4</sup> ENNIV 1997 elaborado por Cuanto? S.A. Cuánto? define la línea de pobreza en US\$1.80 y la de extrema pobreza en US\$1,14.

identificaron 21 localidades agrupadas en 10 distritos. Cinco de ellos, Paucará, Acobamba, Encañada, Huayucachi y Huancan, tienen más del 70% de su población con NBI. Por otro lado, Jesús, Chilca y Huancayo tienen menos del 60% de su población con NBI (ver Cuadro 4).

En esos distritos, la situación de los clientes atendidos por el PASA también es variada. En 11 de las 21 localidades los clientes están igual o peor que el promedio del distrito en cuanto a su nivel de NBI. Mientras que en otras 8 localidades el nivel de NBI de los clientes del PASA esta mejor que el de los demás miembros de su comunidad.

**Cuadro 4**  
**CARACTERÍSTICAS DE NBI E INGRESOS DE LOS CLIENTES DEL PASA Y CEAT**

Departamento / Distrito		Ranking de Pobreza	% de Hogares con NBI	Numero Neto de NBI Deficitarias	Tipo de Ganancias Mensuales en Nuevos Soles	
<b>RURAL</b>						
Cajamarca	Encañada	1106	1,028	80.8%	(3)	Ganancias Pobres
Puno	Azangaro	1210	1,436	61.1%	(3)	Ganancias Pobres
Cajamarca	Jesus	1103	1,474	58.0%	(2)	Ganancias No Pobres
Cajamarca	Samanacruz	1109	1,345	66.2%	(2)	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Encañada	1101	1,028	80.8%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Jesus	1107	1,474	58.0%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Samanacruz	1108	1,345	66.2%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Azangaro	1209	1,436	61.1%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Puno	Azangaro	1211	1,436	61.1%	(1)	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Jesus	1104	1,474	58.0%	0	Ganancias Muy Pobres
Huancavelica	Paucara	1402	221	98.7%	0	Ganancias Muy Pobres
Cajamarca	Encañada	1105	1,028	80.8%	1	Ganancias Muy Pobres
Huancayo	Chilca	1304	1,608	48.1%	1	Ganancias Pobres
Cajamarca	Jesus	1102	1,474	58.0%	3	Ganancias No Pobres
Huancayo	Huayucachi	1301	1,107	77.7%	5	Ganancias No Pobres
<b>URBANO</b>						
Huancavelica	Acobamba	1401	867	85.5%	3	Ganancias Muy Pobres
Huancayo	Chilca	1305	1,608	48.1%	3	Ganancias Pobres
Huancayo	Huancayo	1303	1,724	33.6%	3	Ganancias No Pobres
Huancavelica	Paucara	1403	221	98.7%	5	Ganancias Muy Pobres
Huancayo	Huancan	1302	1,211	72.8%	5	Ganancias Pobres
Puno	Azangaro	1208	1,436	61.1%	5	Ganancias Pobres

**NOTAS**

- Ranking de Pobreza: Del distrito más Pobre Del Peru al más Rico. Hecho en funcion a las Necesidades Básicas Insatisfechas
- % de Hogares con NBI: % de Hogares con al menos una NBI
- Número Neto de NBI Deficitarias: Comparación de la situación de los clientes respecto al promedio del distrito. El saldo resulta de restar las perores de las mejores en relacion a las NBI.
- Tipo de Ganancias Mensuales en Nuevos Soles: Compara la ganancia mensual per cápita con las líneas de pobreza y de extrema pobreza. La ENVI 97, Cuanto?, define la línea de pobreza en US\$1.80 y la de extrema pobreza en US\$1.14

Sin embargo, la mayor parte de los clientes tienen ganancias o ingresos que son pobres o muy pobres. Esto significa que el remanente de las operaciones de los clientes en la mayor parte de los casos está por debajo del promedio de US\$1.80 al día. En efecto, en 11 localidades el promedio de la ganancia per capita era

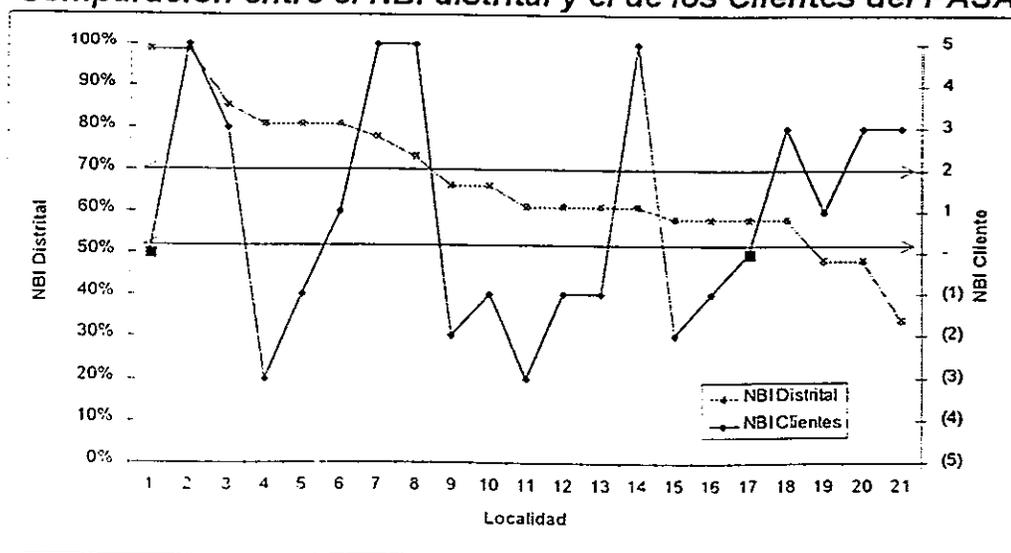
menor a US\$1.14 mientras que en 6 localidades este ingreso se ubicó entre esa cifra y US\$1.80.

Un aspecto saltante es que todos los clientes urbanos se encuentran en mejor situación respecto del promedio de su distrito. En sentido contrario, en las localidades rurales las dos terceras partes de los clientes estaban en peor situación. Sea por el indicador de NBI o sea por el nivel de ganancia generado.

El compromiso con los más pobres se puede apreciar con más claridad al combinar el análisis de los datos del nivel de pobreza del distrito con la situación de los clientes. Si ubicamos de manera conservadora el 70% de NBI como un indicador de pobreza (ver línea horizontal superior del Gráfico 1), se observa que en general todos los clientes de estas ocho localidades están en situación de pobreza. Esto corresponde a los distritos de Encañada en Cajamarca y Paucará y Acobamba en Huancavelica. En estas localidades los clientes que están en mejor situación siguen con altos índices de pobreza.

Por otro lado, de las 10 localidades que están en situación intermedia, definida por un rango de población de entre 50% y 70% con NBI, se encuentra que en solo dos de ellas los clientes están en una situación mejor. En el resto de estas localidades intermedias, los clientes del PASA muestra mayores signos de pobreza.

**Gráfico 1**  
**Comparación entre el NBI distrital y el de los Clientes del PASA**



En Huancayo, en los distritos de Huancayo y Chilca, el PASA atiende a clientes que están en mejor situación. También en las

65

ciudades de Azangaro en Puno y Jesús en Cajamarca, el PASA atiende este tipo de clientela. No obstante que más adelante se analizara las opiniones de los clientes sobre el PASA, es importante resaltar en este espacio que el interés de los clientes no pobres en participar en el programa se debe principalmente a la carencia de servicios financieros a su alcance o, como mencionaron los clientes de Huancayo, a su interés en constituir su propio fondo de crédito.

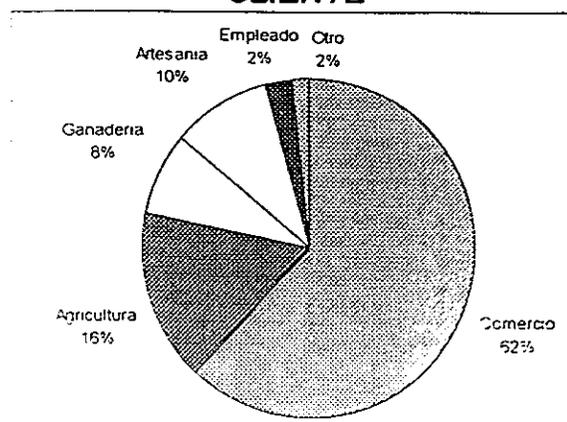
En conclusión, respondiendo a la pregunta inicial, sobre si el PASA (que incluye al CEAT) estaba atendiendo o no a clientes en situación de pobreza o pobreza extrema, se puede afirmar que sí. El PASA está orientado a atender a las pobres de nuestro país. y a trabajar en comunidades en situación de pobreza y de pobreza extrema.

Sin embargo, se observa la tendencia en algunas sedes de ir abriendo nuevas ACPDs en el ámbito urbano, dejando de lado el ámbito rural. Esto se aprecia en las sedes de Azangaro, Huancayo y Acobamba. No es que los clientes urbanos no requieran del servicio de crédito, de lo que se trata es de definir el foco del programa y de desarrollar la metodología que permita acceder a los clientes rurales con criterios de sostenibilidad. En tal sentido, PRISMA debería planificar su expansión hacia las zonas urbanas con los recursos propios y/o comerciales, mientras que en las zonas rurales debería utilizar los recursos de USAID para financiar la expansión y consolidación financiera y metodológica.

### 3.2 La actividad económica de los clientes

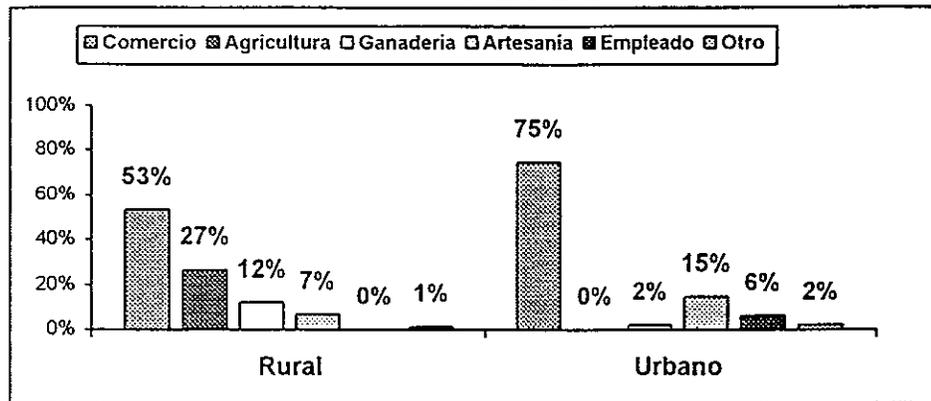
La principal actividad económica de los clientes del PASA es el Comercio, pues absorbe al 62% de ellos (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**PRIMERA ACTIVIDAD GENERADORA DE INGRESOS DEL**  
**CLIENTE**



Siguen en importancia la Agricultura, la Ganadería y la Artesanía, con el 16%, 8% y 10% respectivamente. Como es de esperarse, la mayor parte del peso de la actividad comercial proviene de los clientes de las zonas urbanas, pues en ellas el comercio es la primera actividad del 73% de los clientes. Sigue en importancia la actividad artesana y la de empleado con un 15% y 6%, respectivamente. Prácticamente ninguno se dedica como primera actividad a la agricultura o a la ganadería (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3**  
**PRIMERA ACTIVIDAD GENERADORA DE INGRESOS**



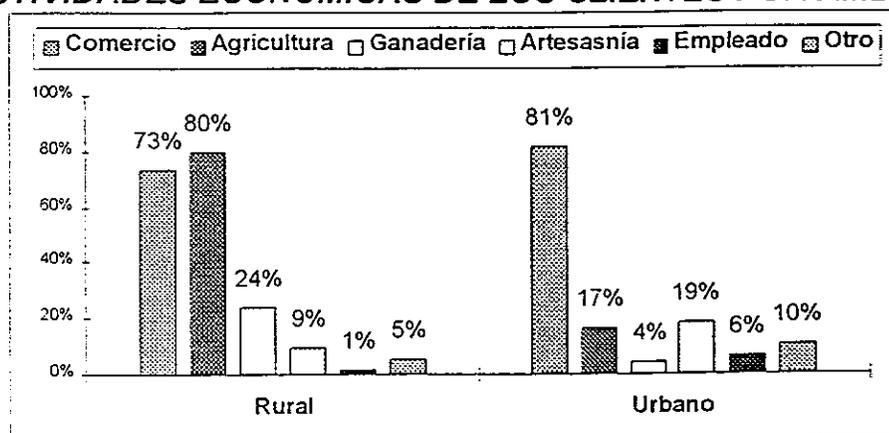
En el medio rural, el comercio también es la primera actividad de los clientes del PASA, pues absorbe al 53%. Siguen en importancia las actividades típicamente campesinas como son la Agricultura y la Ganadería con el 27% y 12% en cada caso.

Es importante señalar que el 70% de la actividad comercial en las zonas rurales está asociada con actividades relacionadas como son la comercialización de animales, el resto se dedica principalmente a la comercialización de abarrotos y otros artículos de primera necesidad.

Como es de esperarse los clientes no se dedican a una sola actividad. Al consultar sobre las otras actividades económicas a las que se dedican se observa que la importancia de la agricultura crece considerablemente, tanto en el medio rural como urbano.

En el medio rural la mayoría de los clientes se dedican tanto a la actividad comercial como a las labores agrícolas y ganaderas. El dato de la actividad agrícola es el que aumenta considerablemente al 80% de ser solo la actividad principal del 27% de los clientes. La actividad comercial sigue siendo importante pues la realiza el 73% de los clientes del medio rural (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LOS CLIENTES POR ÁMBITO**



La actividad predominante de los clientes del medio urbano sigue siendo la comercial, al absorber la dedicación del 81% de ellos. Las labores productivas tienen una presencia significativa en el 40% de los clientes, la mitad de ellos dedicados a labores agrícolas y ganaderas y la otra mitad a labores artesanales.

Se puede concluir que el Comercio es la principal actividad de los clientes del PASA. En el medio rural principalmente asociada a la comercialización de ganado y en el medio urbano básicamente en la comercialización de abarrotes, alimentos y vestidos. Es esta actividad la que les brinda la liquidez necesaria para asumir su compromisos de pago.

#### **4. EL SERVICIO DE CRÉDITO BRINDADO POR EL PASA**

Esta sección analiza las características del servicio de crédito que el PASA da a sus clientes. La propuesta del PASA es la de otorgar crédito a los clientes agrupados en ACPDs. Estableciéndose así dos niveles de relación. Uno entre los clientes y PRISMA y otros entre los clientes y su propia Organización, la ACPD.

Esta sección ve la relación entre los clientes y PRISMA y la siguiente ve lo relativo al comportamiento de los clientes con la ACPD.

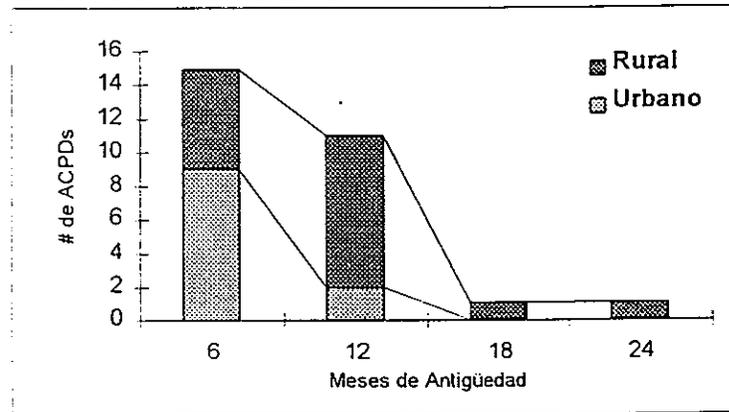
##### **4.1 Antigüedad de las organizaciones**

La nueva estrategia del PASA es reciente, razón por la cual el 93% de las ACPDs está dentro del año de haber iniciado operaciones. Este dato condiciona en gran medida los resultados obtenidos pues en no pocos casos la experiencia del cliente con PRISMA y con sus colegas en la ACPD es tan reciente que el cliente no se siente con

base para responder. En este sentido, según sea la variable a estudiar, se hace un breve comentario sobre como la antigüedad afecta el resultado obtenido.

Sin embargo, cabe anotar que cerca del 40% las organizaciones tiene más de 6 meses. Esto ya les permitió por lo menos concluir un ciclo de préstamo en el medio rural y estar en el segundo ciclo en el medio urbano. Así se observa que el 65% de las ACPDs rurales tienen más de 6 meses, en contraste con un 18% de las ACPDs urbanas (ver Gráfico 5).

**Gráfico 5**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS ACPDs POR ANTIGÜEDAD**



#### **4.2 La expectativa del impacto económico del servicio de crédito**

Lo corto del tiempo transcurrido no hace oportuno evaluar el impacto efectivo del programa de crédito sobre el nivel de ingreso de los clientes. Menos si se espera que ese impacto sea sostenible, pues ello requiere de la consolidación del nivel de capitalización de los clientes y luego de varios ciclos comerciales.

No obstante ello, se recogió la opinión de los clientes sobre su expectativa del impacto del crédito sobre su ingresos y ganancias. La pregunta sobre si el ingreso familiar del cliente habría mejorado substancialmente o moderadamente o seguiría igual o habría empeorado fue modificada en el sentido de señalar cual era la expectativa de los clientes con el crédito.

El 75% de los clientes respondió que el ingreso habría mejorado o que mejoraría. Un 10% opinó que habría mejorado substancialmente. En el Cuadro 5 se observa que entre los clientes que ya tienen más tiempo en el programa hay un mayor optimismo del impacto del crédito en sus ingresos.

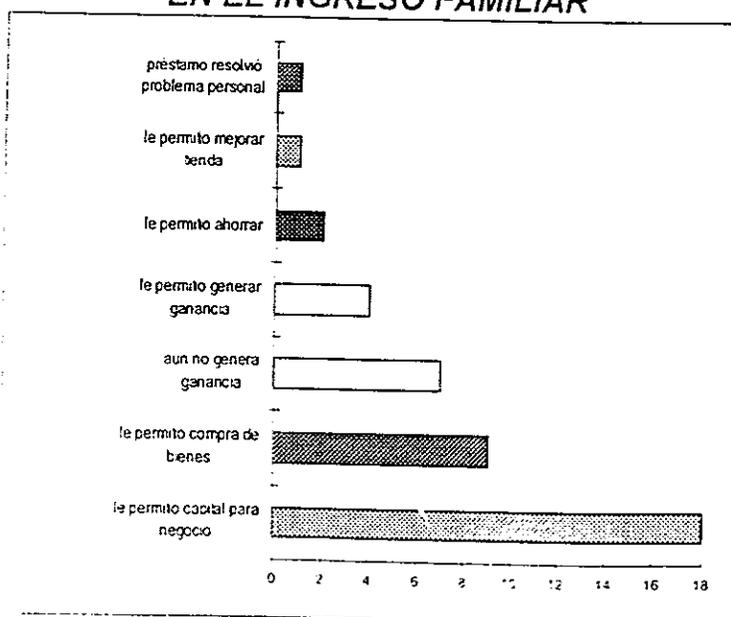
**Cuadro 5**  
**OPINIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE EL IMPACTO DEL**  
**CRÉDITO EN SUS INGRESOS**

Antigüedad	Mejóro Substancialmente	Mejóro Moderadamente	Sigue igual	Empeoró	No Aplica	Total
Hasta 6 Meses	2%	44%	4%	1%	3%	53%
De 6 Meses a 1 Año	8%	27%	3%	1%	2%	41%
Mas de un Año		2%				2%
No aplica	1%	3%				4%
<b>Total</b>	<b>10%</b>	<b>75%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

*Solo un 35% de los clientes dió una razón de porque el crédito tenía impacto sobre sus ingresos. Una parte de estas razones explica el porque consideran que el crédito mejoría sus ingresos y otra parte, explica cómo ellos se dan cuenta de que su situación a mejoraría.*

*La principal razón del impacto del crédito es que este permite un mayor acceso a recursos productivos. Como dice la mayoría, "le permite capital para el negocio". No son pocos los casos en los que el crédito del PASA ha permitido que el cliente incursione por vez primera en actividades comerciales. En especial en el caso de las mujeres que se arriesgaban a incursionar en la comercialización de ganado (ver Gráfico 6).*

**Gráfico 6**  
**PRINCIPALES RAZONES SOBRE EL IMPACTO DEL CRÉDITO**  
**EN EL INGRESO FAMILIAR**



Por otro lado, el cliente observa que mejora su ingreso cuando incrementa su nivel de ahorro, ve mejorar sus negocios o resuelven problemas personales.

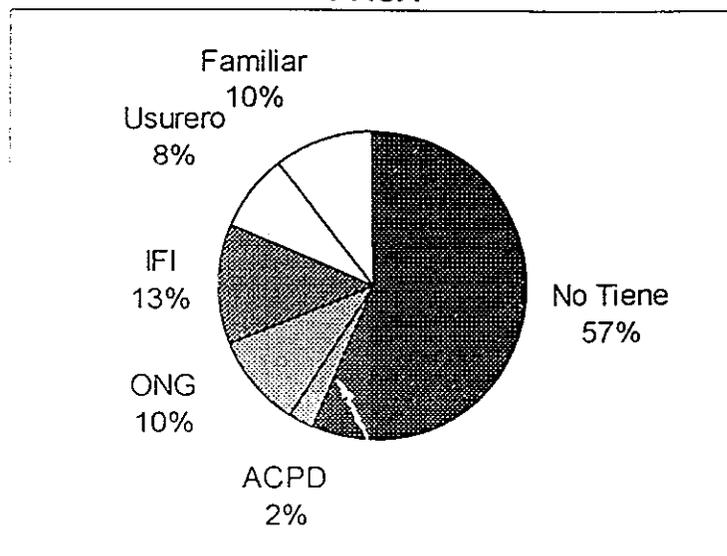
Como conclusión general se puede afirmar que los clientes tienen una gran expectativa de que el crédito les va a permitir mejorar sus ingresos. En tal sentido, es de una gran responsabilidad para PRISMA continuar con la prestación del servicio y esforzarse para que este se siga dando más allá de la vida del financiamiento de USAID.

#### 4.3 El acceso al crédito

Dos preguntas se hicieron para saber cuál era el acceso que tenían los clientes a fuentes alternativas de crédito. La primera fue para que respondan sobre quienes le han otorgado crédito en los últimos dos años. Más del 90% respondió que sólo el programa de crédito de PRISMA.

Sin embargo, también se preguntó a los clientes que si no tuviesen como fuente de crédito al PASA de PRISMA, a que otra fuente recurrirían. La respuesta fue muy distinta a la anterior. Si bien el 57% señaló que no tendría fuente alternativa a la del PASA, destaca que 13% podría recurrir a Instituciones financieras formales y 10% podría solicitar crédito en otra ONG (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7**  
**FUENTES ALTERNATIVAS DE CRÉDITO DE LOS CLIENTES DEL PASA**



Es interesante observar que existe un pequeño porcentaje de clientes que ya ve a su ACPD como una fuente de crédito cuando el PASA se retire. Solo las ACPDs que ya van por el segundo y tercer ciclo tienen fondos propios considerables y ya han experimentado el movimiento de la cuenta interna, es decir de sus ahorros. Dos de los tres clientes que mencionaron a la ACPD tenían un año con el programa. El tercero, en cambio, apenas había empezado hace tres meses, sin embargo tenía el convencimiento de que su ACPD iba a tener los fondos necesarios para prestarle cuando PRISMA se retire.

Al analizar las respuestas de los clientes según la localidad donde se ubica se descubre los patrones que se muestran en el Cuadro 6.

**Cuadro 6**  
**FUENTES ALTERNATIVAS DE CRÉDITO DE LOS CLIENTES DEL PASA EN CADA SEDE Y LOCALIDAD**

localidad	ONG	IFI	Usurero	Familiar	No Tiene	ACPD	Total
<b>CAJAMARCA</b>							
1101 Encañada					6%		6%
1102 Jesús			2%		4%		6%
1103 Jesús		1%	1%	2%			3%
1104 Jesús		1%			2%	1%	4%
1105 Encañada				2%	2%	1%	4%
1106 Encañada				1%	4%		5%
1107 Jesús				1%	2%		3%
1108 Samanacruz					3%		3%
1109 Samanacruz				2%	2%		3%
<b>PUNO</b>							
1208 Azangaro	4%				9%		13%
1209 Azangaro	2%		1%		1%		4%
1210 Azangaro			2%		2%		4%
1211 Azangaro	2%				4%		6%
<b>HUANCAYO</b>							
1301 Huayucahci		2%		1%	2%		4%
1302 Huancán		2%		1%			2%
1303 Huancayo	1%	6%			4%	1%	11%
1304 Chilca				2%	2%		4%
1305 Chilca		2%			1%		3%
<b>ACOBAMBA</b>							
1401 Acobamba			1%	1%	2%		3%
1402 Paucará	1%				2%		2%
1403 Paucará			1%		3%		4%
<b>Total</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>56%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

Destaca que más del 50% de los clientes de la sede de Huancayo tiene acceso a fuentes alternativas de crédito. El Banco del Trabajo esta compitiendo por los mismos clientes con la metodología de

grupos solidarios. La Caja Municipal de Huancayo también atiende a estos clientes. Por otro lado, la ONG GCOD también desarrolla la metodología de Bancos Comunales en segmentos similares de la población.

Dos clientes de Huancayo, que pertenecían a un gremio de comerciantes y a un gremio de artesanos, manifestaron que su principal interés en participar en el PASA era lograr constituir un fondo donde los miembros de la Organización podrían obtener créditos.

En el caso de Azangaro en Puno, los clientes manifestaron que buscarían que CARE les ayude a formar un Fondo Rotatorio de Crédito en caso de que PASA se retire.

Tanto en las localidades rurales de Cajamarca como de Azangaro los clientes habían tenido la experiencia del crédito "cero" del Banco Agrario. Afirmar que tenían buen historial crediticio pero que una vez que cerró el Banco, ya no tuvieron a quien recurrir. Sin bien conocen de las entidades formales de la ciudad, les parece que los trámites que exigen son muy engorrosos y complicados.

En conclusión se puede afirmar que para más de la mitad de los clientes, especialmente los del medio rural, el PASA es la única alternativa de crédito. Esto también se observa en el caso de ciudades secundarias como Azangaro, Acobamba y Paucará, en donde clientes pobres y no pobres participan pues no tienen otras alternativas. En las ciudades de mayor tamaño existe una oferta importante de crédito donde el PASA tiene que competir.

#### **4.4 Los trámites para el acceso al crédito: Simpleza y Duración**

El 91% de los clientes considera que el tiempo que se toma el PASA para dar el crédito es razonable o muy rápido y/o que los trámites para solicitar el crédito son sencillos o muy sencillos (ver Cuadro 7).

Es interesante resaltar que no obstante la forma centralizada de trabajar y la operación a través del sistema bancario para realizar los desembolsos a los clientes, estos consideran que están bien servidos.

Se puede afirmar que la propuesta de servicio crediticio planteada por el PASA esta adecuada a las posibilidades de sus clientes. Muchos de los que manifestaron que podrían ir a otros

intermediarios financieros, dijeron que no lo hacían porque exigían demasiados papeles y hacían gastar mucha plata en pasajes y trámites que demoraban mucho. Hubo quienes manifestaron que no se animaban a buscar a los intermediarios de la ciudad pues el servicio del PASA era bueno.

**Cuadro 7**  
**DURACIÓN Y REQUISITOS DE ACCESO AL CRÉDITO DEL PASA**

Requisitos \ Duración	Muy Largo	Razonable	Muy Rápido	TOTAL
	Muy Complicados		3%	
Sencillos	3%	75%	10%	89%
Muy Sencillos		1%	5%	6%
No Responde		1%	1%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>3%</b>	<b>80%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

**4.5 Las condiciones financieras del crédito: tasa de interés, monto, y plazo**

Dado que los clientes no consideran que los trámites para acceder al crédito son muy complicados, el costo del crédito está reflejado por la tasa de interés que deben pagar. El 77% de los clientes considera que la tasa que cobra el PASA es la adecuada. Sin embargo, un 22% de ellos considera que la tasa es o alta o muy alta. El Cuadro 8 permite observar que dos terceras partes de los clientes que se quejan de las tasas de interés pertenecen a organizaciones que ya están en su segundo o tercer ciclo.

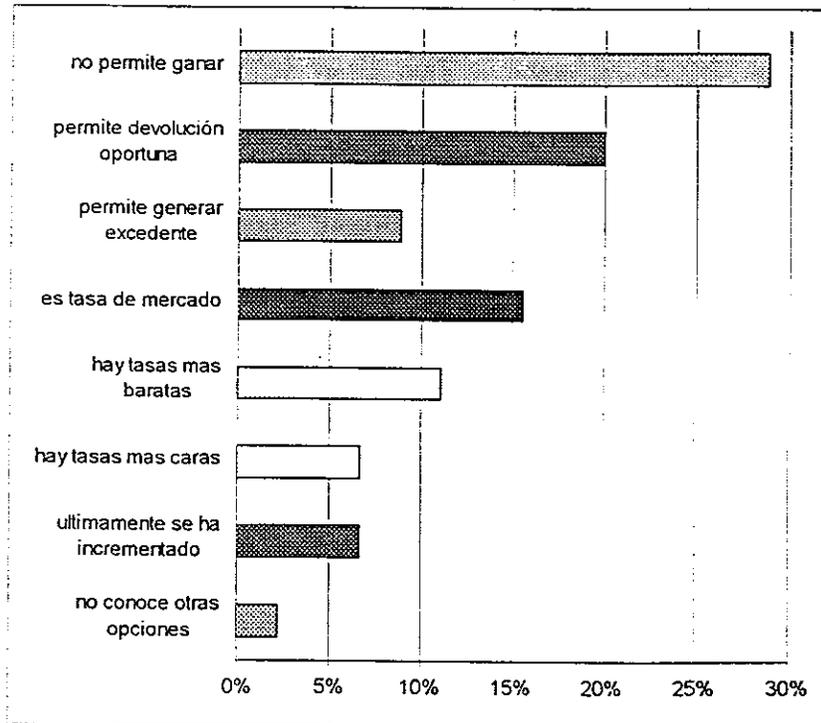
**Cuadro 8**  
**OPINIÓN SOBRE EL NIVEL DE LAS TASAS DE INTERÉS SEGÚN ANTIGÜEDAD**

Antigüedad	Muy Altas	Altas	Adecuadas	Muy Baja	No sabe	Total
Hasta 6 meses	3%	6%	44%			53%
Entre 6 y 12 meses	1%	11%	28%	1%		41%
Más de 12 meses			2%			2%
no aplica		1%	2%		1%	4%
<b>Total</b>	<b>4%</b>	<b>18%</b>	<b>77%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Una tercera parte de los clientes dió la razón de su calificación de la tasa de interés. Estas razones se pueden agrupar en dos tipos. Unas que tienen que ver con la capacidad de generación de excedentes del negocio y otra con los costos de fuentes alternativas de financiamiento (ver Gráfico 8).

Un 27% de los clientes afirma que las tasas de interés no permiten ganar, mientras que el 20% y 8% afirma que la tasa permite la devolución oportuna y generar excedentes respectivamente.

**Gráfico 8**  
**PRINCIPALES ARGUMENTOS SOBRE EL NIVEL DE LAS TASAS DE INTERÉS**



En relación a las comparaciones con el mercado el 16% afirma que la tasa de interés del PASA es de mercado, mientras que un 11% afirma que hay tasas más baratas y otro dice 7% que las hay más caras.

Otro argumento que afecta la percepción de la tasa es el ligero aumento que experimentó en el caso de las ACPDs rurales donde la tasa para el segundo ciclo subió de 4.00 a 4.25%.

A diferencia que con las tasa de interés, la opinión sobre el monto del crédito está marcadamente dividida. El 56% de los clientes opina que el monto del crédito es insuficiente, mientras que el 43% opina lo contrario y que está bien según sus expectativas.

Mientras que no se pudo observar una mayor diferencia de opinión entre los clientes urbanos y rural, masculinos y femeninos, si se pudo apreciar que la mayor parte de la queja sobre el nivel de las

tasas de interés proviene de los clientes que consideran que el monto del crédito es insuficiente (ver Cuadro 9).

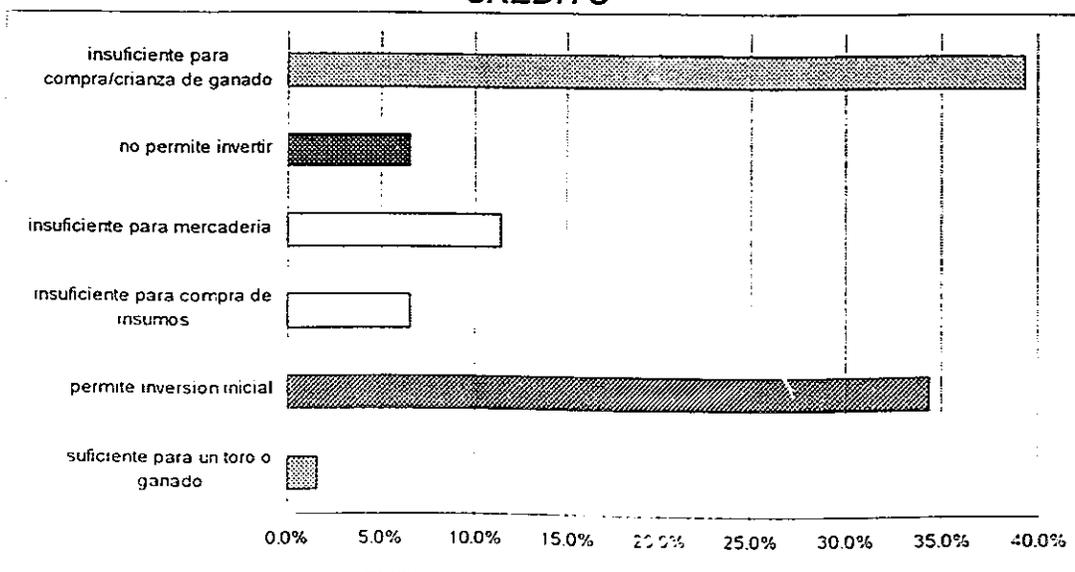
**Cuadro 9**  
**OPINIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE EL MONTO DEL CRÉDITO Y TASA DE INTERÉS**

Antigüedad	Muy Altas	Altas	Adecuadas	Muy Baja	No sabe	Total
Insuficiente	4.03%	12.10%	39.52%		0.81%	56.45%
Suficiente		5.65%	37.10%			42.74%
No Aplica				0.81%		0.81%
Total	4.03%	17.74%	76.61%	0.81%	0.81%	100.00%

Adicionalmente, cuando se participó en las Asambleas de los socios en los cuatro zonas que se visitaron, se observó que era recurrente la pregunta sobre cuál era la razón por la que se cobraba la tasa de interés. Si bien no se midió estadísticamente, da la impresión que para gran parte de los socios, la tasa de interés que cobra el PASA es una suerte de derecho, no sabían que esa tasa de interés está destinada a cubrir con los costos de hacer que el crédito les llegue de manera oportuna. Es interesante también observar como luego de conversar con ellos, se lograba una reacción muy positiva a la tasa de interés.

El tema del monto del crédito atrajo más opiniones que el tema de las tasas de interés pues respondió el 50% de los clientes. La línea de argumentación sobre el monto del crédito es sobre si permite o no realizar la inversión inicial (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9**  
**PRINCIPALES ARGUMENTOS SOBRE EL MONTO DEL CRÉDITO**



*La mayor parte de las opiniones en contra del monto otorgado por PRISMA proviene de quienes se dedican a la comercialización y/o engorde de ganado. Indican que el tamaño del préstamo no permite comprar un buen animal. Señalan que lo que reciben sólo sirve para comprar ganado "chusco" o ganado menor como son las ovejas, con los cuales las ganancias son muy reducidas. Para lograr mejores resultados es necesario invertir en mejor ganado que por cierto puede llegar a costar el doble que el "chusco".*

*En esta línea de argumentación se ubica el pedido de los clientes que se quejan de lo alto de la tasa de interés y sin embargo solicitan mayores montos de créditos. Afirman que poca inversión da un margen muy pequeño, en cambio una mayor inversión daría un margen mayor que permitiría pagar las tasas de interés. Esta posición es razonable si se considera que al aumentar el tamaño de la inversión lo que el cliente guarda para sí no crece en la misma proporción dejándole un mayor margen para pagar los intereses.*

*En conclusión, se puede afirmar que las tasas de interés cobradas por el PASA son aceptadas de buen grado por los clientes. Sin embargo, no es tan claro el margen que tendría la institución para subir la tasa. Por una parte, por razones de mercado y, por otra parte, por la capacidad de generación de excedentes de los clientes. En tal sentido, no es recomendable que la sostenibilidad del proyecto en estos momentos se busque mediante una elevación de las tasas de interés.*

*Cabe anotar que si bien es cierto que en varias localidades no hay otros operadores con capacidad de ofrecer servicios de microfinanzas, también es cierto que los clientes se informan sobre los costos del crédito en las ciudades como en el caso de la relación entre Azangaro y Juliaca. De plantearse un aumento en la tasa de interés deberá planearse bien la justificación para que no se forme un comité de deudores que acuse a la institución de explotar a los campesinos cuando en la ciudad se cobra menos.*

*El elemento que mayor discordia genera es el monto del crédito. Las opiniones están divididas y se podría afirmar que la razón está tanto con el PASA como con el Cliente. El argumento de que la inversión rentable no es divisible y que se requiere de un monto mínimo eficiente es bastante válido. El problema es el manejo de riesgo, pues un buen animal que cuesta el doble de uno "chusco" se puede morir igual por cualquier enfermedad. Entonces el tema es de la*

capacidad del cliente de afrontar el riesgo de pérdida de la inversión. El PASA debería generar mecanismos que le permitan detectar clientes con capacidad de afrontar estos riesgos y permitirles mejorar la calidad de su inversión.

Si bien PASA dispone de la Cuenta Plus, que significa un préstamo adicional que PRISMA da al cliente, de manera selectiva. Este está ligado al monto de ahorro que ha logrado acumular y no al monto de la inversión que requiere. En este caso, es necesario que PRISMA afine mejor este producto, el cual sin dejar de ser un incentivo al ahorro, que por lo demás crea un pequeño fondo de garantía, permita al cliente el acceso a montos que está en capacidad de pagar. Al comienzo el ahorro del socio es muy bajo, entonces el crédito debe estar asociado, primero a la voluntad y capacidad de pago, a la capacidad de afrontar riesgos y a la voluntad de los demás socios de avalar a los que pueden realizar inversiones mayores.

Otro tema que no fue recogido por las encuestas y que tiene que ver con el préstamo, se refiere a las condiciones de repago. Sobre este tema se habló bastante en las Asambleas que se tuvieron. En las zonas de Huancayo, Acobamba y Puno, los clientes del crédito rural estaban mayormente satisfechos. En Cajamarca había un gran descontento. Los clientes pedían pagar los intereses al final y que el plazo se alargue hasta 9 meses e inclusive una año.

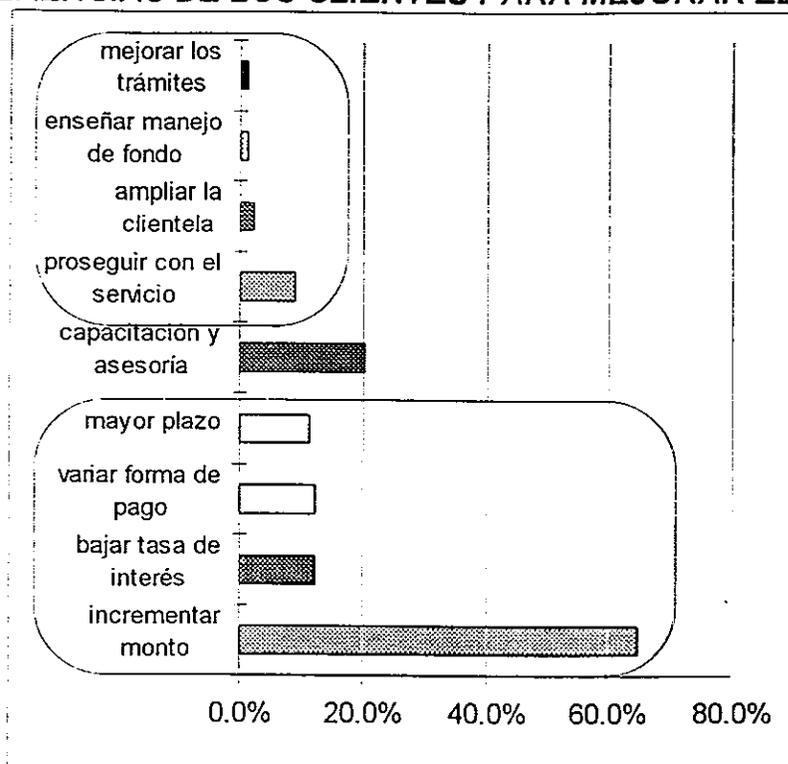
En la zona urbana de las cuatro sedes también se observó una gran aceptación de la modalidad de pago del crédito urbano.

#### **4.6 Calificación del servicio financiero y cómo mejorarlo**

El 88% de los clientes del PASA calificó de bueno y muy bueno al servicio de crédito que reciben. Adicionalmente, se pidió a los clientes que den sus sugerencias a PRISMA para que mejore el servicio que da. Se obtuvo una gran participación. El 71% de los clientes dio su aporte al PASA.

Las respuestas recogidas pueden ser agrupadas en tres categorías. La primera corresponde a las condiciones del servicio financiero. Cerca del 65% de los clientes que respondieron a esta pregunta sugieren que para mejorar su servicio crediticio PRISMA debe aumentar el monto de crédito que otorga (ver Gráfico 10). Entre 12% y 15% de los clientes pide un mayor plazo para amortizar la deuda, variar la forma de pago y bajar las tasas de interés.

**Gráfico 10**  
**SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES PARA MEJORAR EL PASA**



*Sobre el cambio en la forma de pago algunos clientes urbanos sugieren que el principal se pague al vencimiento, mientras los intereses se pagarían mensualmente. En el caso del crédito rural algunos clientes, en particular de Encañada sugieren que no haya pagos mensuales de intereses y que todo se pague al final.*

*En segundo lugar, aparecen las sugerencias sobre actividades de capacitación y asesoría. El 20% de los clientes considera que PRISMA debe mejorar ampliando sus servicios no financieros. Sobre este tema se ampliará el análisis en una siguiente sección.*

*En tercer lugar están las sugerencias que se refieren a la calidad del servicio que da el PASA. En rigor no hay mayor sugerencia de mejora, sino más bien un pedido para que el programa siga adelante y se expanda a más clientes.*

*En conclusión, se puede afirmar que los clientes del PASA reclaman de PRISMA una mejora en el servicio financiero, principalmente escuchando su reclamo de aumento en el monto de crédito. No se detectó una queja especial sobre la metodología de trabajo.*

#### 4.7 Necesidades de capacitación

El PASA se define como un programa eminentemente financiero. El componente de capacitación está referido de manera exclusiva al manejo de las ACPDs. En cambio el CEAT, ahora absorbido por el PASA, tenía y sigue teniendo un fuerte componente de capacitación agropecuaria y ganadera.

El 80% de los clientes manifestó que si requería de servicios de capacitación complementarios al crédito. La principal razón se refiere a la mejora del negocio que realizan, sea este agropecuario o comercial (ver Cuadro 10).

**Cuadro 10**  
**REQUIERE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN**  
**COMPLEMENTARIOS AL CRÉDITO**

Porqué?	Si	No	No responde	Total
mejorar manejo del fondo de crédito	10.5%			10.5%
mejorar manejo pecuario	3.2%			3.2%
mejorar producción agropecuaria	4.0%			4.0%
para iniciar nuevos negocios	3.2%			3.2%
para mejorar el negocio	21.0%			21.0%
no da razón	38.7%	7.3%	12.1%	58.1%
<b>Total</b>	<b>80.6%</b>	<b>7.3%</b>	<b>12.1%</b>	<b>100.0%</b>

Destaca la importante presencia de clientes que entendieron la capacitación referida sólo al manejo del fondo y no de su actividad comercial. En efecto, un 10% manifestó que la capacitación era necesaria para mejorar el manejo del fondo. También resalta, aunque en menor medida, la necesidad de capacitación en la identificación de nuevas oportunidades de negocios.

Las opiniones se dividen en dos mitades, cuando de pagar se trata, según se aprecia en el Cuadro siguiente..

**Cuadro 11**  
**ESTA DISPUESTO A PAGAR POR LOS SERVICIOS DE**  
**CAPACITACIÓN**

Porqué?	Si	No	Total	(*)
no hay dinero	2	8	10	6
no nos deberían cobrar	2	2	4	1
si, si el negocio mejora	9	1	10	1
si, si es barato	4	1	5	1
si, si es que produce ganancia	3		3	3
No da razón	32	33	65	28
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>40</b>
(*) Cajamarca	15	25	40	

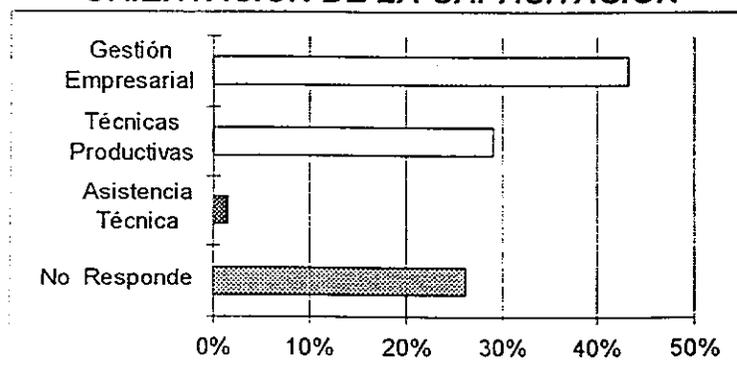
Una mitad respondió que si está dispuesto a pagar por la capacitación, siempre que esta redunde en mejoras en el negocio y produzca más ganancias, o si esta capacitación fuese barata.

La otra mitad opinó que no debería pagarse, aduciendo falta de dinero para pagar o señalando que simplemente no se debería cobrar por la capacitación.

Es importante anotar que en Cajamarca, donde opera el CEAT-PASA, hay una mayor oposición a pagar por la capacitación. Dos tercios de los clientes de esta zona no estaba de acuerdo en pagar por la capacitación siendo el principal argumento el que son pobres y no tienen dinero.

Se plantearon tres áreas de capacitación: a) Gestión empresarial, b) Aspectos técnicos de la producción, y c) Asistencia técnica directa. La mayor parte de las respuestas se centraron en los primeros dos temas, no hubo mayor referencia al tema de la asistencia técnica directa. En cambio, se introdujo nuevamente el tema de la capacitación en el manejo del fondo (ver Gráfico 11).

**Gráfico 11**  
**ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

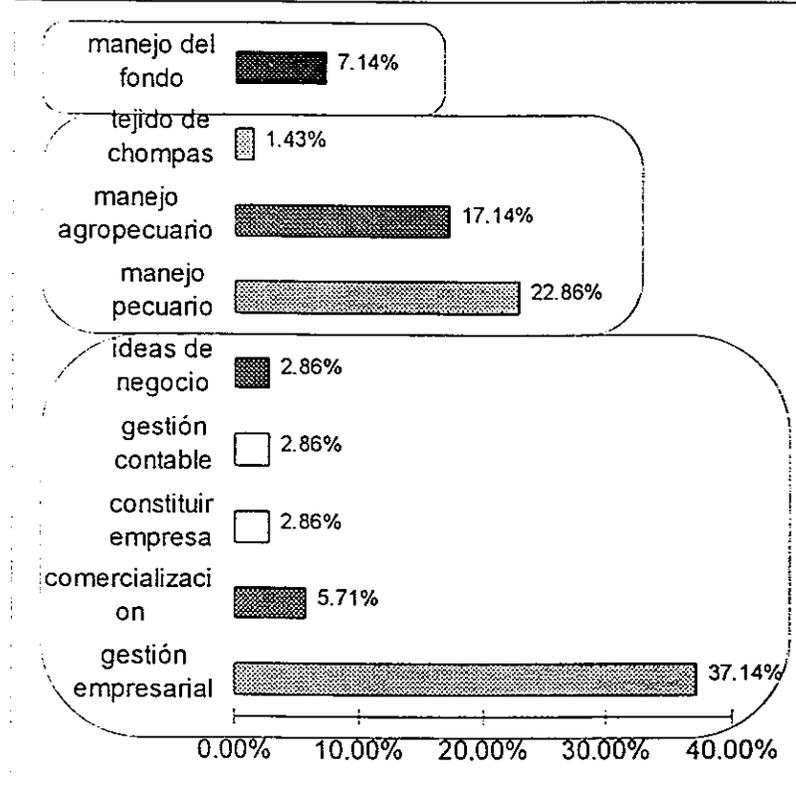


Cerca del 60% de los clientes dió su opinión sobre que tipo de capacitación requería. El 7% manifestó que se debía dar capacitación en el manejo del fondo de crédito. La reiterada preocupación por la capacitación en el manejo del fondo, es decir de los dineros de la ACPD es comprensible, dado el corto tiempo que la mitad de ellas tienen de funcionamiento.

El 50% de los clientes considera que es necesaria la capacitación en gestión empresarial. Tema amplio que incluye una diversidad de aspectos, los que fueron explicitados por algunos clientes como

mejoras en la comercialización, el desarrollo de ideas de negocios, la constitución de empresas y el manejo contable de los negocios (ver Gráfico 12).

**Gráfico 12**  
**EN QUE COSAS SE DEBE CAPACITAR A LOS CLIENTES**



Por otro lado cerca del 40% de los clientes señaló que los aspectos técnicos de producción están referidos al manejo pecuario y agropecuario y al desarrollo de pequeñas actividades como el tejido de chompas.

Se puede afirmar también, que los clientes del medio urbano no manifestaron la necesidad de capacitación técnica pues en su mayoría se dedican de manera exclusiva a actividades comerciales, por lo que su preocupación central es mejorar en el manejo comercial de sus negocios.

En cambio, en el medio rural, la principal preocupación es la mejora de la productividad y la disminución de las pérdidas. En particular, destaca el caso del comercio de ganado, el cual se ve afectado tanto por problemas de sanidad, alimentación y manejo de precios.

*En conclusión se puede afirmar que hay una gran demanda de capacitación por parte de los clientes del PASA. Esta demanda es diferenciada. En el medio rural se requiere mayormente de aspectos técnicos productivos sin descuidar el manejo empresarial, en cambio el medio urbano, la capacitación requerida es casi exclusivamente de mejora el manejo de negocios.*

*Hay una porción importante de la población que está dispuesta a pagar por la capacitación siempre que logren percibir que esta les incrementa las ganancias. Sin embargo, hay otra porción de la población de clientes que no está dispuesto a pagar, pues considera que la capacitación es una suerte de derecho o porque se consideran que no es correcto que se cobre capacitación a los pobres. Se puede plantear la hipótesis que estos clientes consideran que no se debe pagar pues ya han estado recibiendo gratis la capacitación. Esto se da mayormente en Cajamarca donde antes operaba el CEAT.*

*La estrategia de capacitación debe hacerse con criterios de sostenibilidad, tanto desde el punto de vista del cliente y su producto como desde el punto de vista de la institución que la provee, y de la oferta de servicios en general. La capacitación se debe demandar no por que es gratis, sino porque hace que los clientes y sus productos sean sostenibles. Este es el gran reto del CEAT en Cajamarca, si es que va ha seguir planteando proyectos para la capacitación a sus clientes.*

#### **4.8 La percepción del cliente sobre la labor del oficial de crédito**

*Se puede afirmar que, para las distintas actividades que desarrollan los oficiales de crédito, el 95% de los clientes las calificó de buena.*

*Existe una coincidencia, bastante evidente por cierto, de que la principal labor desempeñada por los oficiales de créditos del PASA es la de capacitar a los clientes en el funcionamiento de las ACPDs y en el control de la cuenta interna. En efecto, el 98% de los clientes afirmó que el personal de PASA enseña el manejo del fondo de la ACPD. En cambio, solo el 71% afirmó que enseñaba el manejo de la cuenta interna. Esto se explica en la presencia de gran número de ACPDs recientes que todavía no manejan la cuenta interna (ver Cuadro 12).*

*La participación del oficial de crédito en la orientación del cliente, dando consejos comerciales, qué actividades hacer o cómo invertir*

se da principalmente en Encañada, Jesús y Azangaro. Cerca de la mitad de los clientes de estas zonas manifestaron que recibían apoyo del personal del PASA en el desarrollo de sus negocios. Esta situación contrasta con las localidades de Acobamba, Huancayo y Samanacruz donde no se percibió que el oficial de crédito se involucrase en las decisiones comerciales de los clientes.

Por otro lado, en Encañada y en Jesús los oficiales también desarrollan una labor de consejeros en asuntos familiares, de salud o de educación.

**Cuadro 12**  
**LABOR DESEMPEÑADA POR EL OFICIAL DE CRÉDITO DEL PASA SEGÚN SEDE**

Función	Cajamarca			Azangaro Huancayo Acobamba			Total
	Encañada	Jesús	Samanacruz				
1	19	21	6	33	31	11	121
2	14	18	3	27	17	9	88
3	1	11	1	2	1	5	21
4	6	2	2	2	3	1	16
5	9	10	2	17	2	0	40
6	5	4	2	0	1	0	12

*Nota: a continuación se detalla relación de funciones:*

1. Enseñar el manejo del fondo de capital de la Organización
2. Enseñar el control del dinero de la Organización
3. Recuperación del dinero de clientes en mora
4. Manejo del negocio, manejo de cuentas del negocio
5. Consejos comerciales, qué hacer, cómo invertir
6. Consejos en salud, familia, educación, etc.

Lo que se pudo apreciar en el trabajo de campo es que no existe una homogeneidad de criterios sobre cómo debe darse la labor de capacitación o asesoría por parte del oficial de crédito. En la actualidad esta labor depende de su propio criterio e iniciativa.

Otro aspecto que destaca es la gran participación que tiene el oficial de crédito en la recuperación de la mora en las ACPDs ubicadas en Samanacruz y en Acobamba. Esta situación contrasta bastante con las demás localidades en las que la participación del oficial de crédito es mínima. En ambas localidades esta actividad podría corresponder a factores de dificultad del grupo de ejercer un verdadero control sobre sus asociados. Sobre este tema se discutirá en la sección siguiente.

En conclusión, se puede afirmar que los oficiales de crédito desarrollan una labor que es aceptada por los clientes. Su labor principal es la enseñanza del manejo de la ACPD. Las demás

actividades que desarrollan los oficiales de crédito dependen tanto de las preferencias de ellos como, en cierta medida, de las necesidades de las organizaciones.

Queda abierta la discusión sobre cuál debe ser el nivel de participación del promotor en las actividades comerciales de sus clientes. Así como de la realización de otras actividades de capacitación no vinculadas directamente al crédito.

## **5. EL DESEMPEÑO DE LAS ACPDs.**

Esta sección analiza el desempeño de las ACPDs en tres aspectos:

- a) El funcionamiento de la Asamblea
- b) La actitud y el manejo del grupo frente a la Mora
- c) El conocimiento del socio de las finanzas de su Organización

El propósito que persigue es evaluar cuán capacitados están los socios para el manejo de su Organización de crédito.

### **5.1 La Asamblea de Socios de las ACPDs**

El funcionamiento de la Asamblea de Socios de las ACPDs fue analizado a través de los siguientes aspectos:

- a) Renovación de la junta directiva
- b) Uso de la Asamblea
- c) Asistencia a las Asamblea
- d) Funcionamiento de la cuenta interna

El propósito es evaluar como funciona los mecanismos democráticos entre los socios y el nivel de participación que tienen.

#### **5.1.1 Renovación de la junta directiva**

Las ACPDs son administradas por una junta directiva. Si bien las ACPDs pueden tener como referencia en su convocatoria y organización inicial a otra Organización de base, ellas son totalmente independientes de estas. PRISMA plantea que la dirigencia de la ACPD no sea la misma que la de la Organización de base. La renovación de la junta directiva es acordada por los socios. PRISMA sugiere que sea cada año, sin embargo es la Organización la que decide cual será el periodo de gobierno de cada junta.

El 74% de los socios manifestó que no se renovaba la junta directiva o que no sabía cuando correspondía hacerlo. Resulta explicable que los socios de las organizaciones nuevas, con menos de 6 meses de existencia, tengan problemas en saber cuando renueva su junta (ver Cuadro 13).

**Cuadro 13**  
**¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE RENUEVA A LA DIRECTIVA?**

Antigüedad	c/ciclo	c/año	otro	no renueva	no sabe	Total
Hasta 6 meses	6%	4%	5%	2%	35%	53%
De 6 a 12 meses	2%	8%		9%	22%	41%
Más de 12 meses					2%	2%
No responde				2%	2%	4%
Total	9%	12%	5%	13%	61%	100%

Llama la atención que en las organizaciones con más de 6 meses de funcionamiento, el porcentaje de socias que no conoce cuando se renueva la directiva sea tan alto. Más de la mitad de los socios de estas organizaciones no sabía cuando tocaba renovar a la directiva. Más aun, si se considera que la mayoría de ellas estarían en fecha próxima a la renovación de la directiva.

Una actitud común es la de dejar en la persona que conoce y es inquieta, toda la responsabilidad del manejo de la ACPD. Es cómodo para los demás socios dejar que sea una persona la que siempre se encargue de manejar la Organización.

Del mismo modo, también es cómodo para PRISMA que esto sea así. Evita el trabajo de estar entrenando a una nueva directiva y por lo tanto hace más eficiente la labor del promotor.

Sin embargo, esto tiene varios problemas que pueden presentarse a corto o largo plazo. Por un lado, la excesiva confianza lleva al debilitamiento de los mecanismos de control y a potenciales problemas de fraude. Situación que es más probable que ocurra en las organizaciones que están en ámbitos urbanos.

Por otro lado, el manejo de la ACPD es en sí mismo un instrumento de primer orden para la capacitación en gestión empresarial. El dirigeni@ tiene que aprender a manejar bien las cuentas, a controlar el dinero y a presentar reportes ante el grupo. Al dejar que esto sea capitalizado por unos pocos socios se priva a los demás de este beneficio. La renovación de la directiva además de estar asociada a un tema de democracia interna y control, también está asociada a la mayor difusión de la capacitación en gestión empresarial.

*PRISMA debería revisar políticas de renovación de junta directiva tanto por razones de control democrático como por razones de ampliar el alcance de la capacitación.*

### **5.1.2 Asistencia a la Asamblea**

*No obstante la comodidad de dejar el trabajo a la directiva hay por parte de los socios un gran interés en participar en las Asambleas. Se consultó a los socios si habían asistido a las últimas tres reuniones de su fondo. El resultado fue que el 88% de los socios asistieron (ver Cuadro 14).*

**Cuadro 14**

#### **ASISTENCIA A LAS ULTIMAS TRES REUNIONES DE SU ACPD**

Antigüedad	A las tres	A dos	A una	Total
Hasta 6 meses	44%	8%	1%	53%
De 6 a 12 meses	39%	2%		41%
Mas de 12 meses	2%			2%
No responde	3%	1%		4%
Total	88%	11%	1%	100%

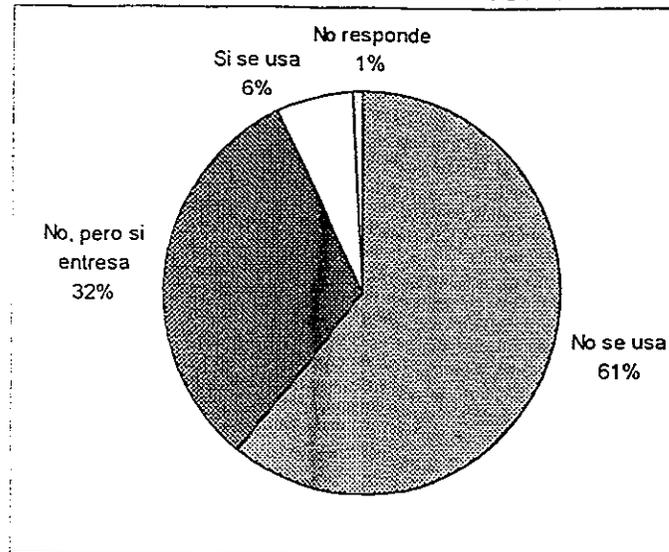
*Las ACPDs tienen una serie de reglas que castigan la inasistencia a las reuniones. Estos van desde multas hasta la inhabilitación para recibir o renovar el crédito. Pese a ello, se nota cierta inasistencia a reuniones en las organizaciones más jóvenes. En efecto, el 15% de los socios de las ACPDs con menos de 6 meses de creación, faltó a una de las últimas tres reuniones. Sin embargo, ello podría explicarse por el proceso de ajuste de los nuevos socios a las reglas de funcionamiento de la ACPD.*

### **5.1.3 Empleo de las reuniones en Asamblea**

*Algunas metodologías plantean que los programas de bancos comunales permiten la posibilidad de aprovechar las reuniones de los socios para realizar otro tipo de actividades de educación y desarrollo, en temas que pueden ir desde aspectos de gestión empresarial y productivo, hasta aspectos de salud y nutrición. El PASA no plantea de manera explícita la utilización de este espacio para realizar actividades de capacitación en gestión empresarial y productiva.*

*Como se podría esperar, se constató que para la mayoría de socios de las ACPDs, lo único que se discute en las Asambleas es acerca de la administración del fondo. En efecto, el 93% de los socios de los ACPD manifestó que la Asamblea no se usa para fines distintos (ver Gráfico 13).*

**Gráfico 13**  
**EMPLEO DEL TIEMPO DE LAS REUNIONES DE SU ACPD**



Sólo el 6% señaló que las Asambleas si se empleaban para fines distintos al crédito, como la capacitación empresarial o en discutir temas de interés para la comunidad. Por otro lado, casi la tercera parte de los socios manifestó que si bien sus reuniones solo se usan para ver el tema del crédito, también están interesados en que se discutan otros temas de capacitación y/o de interés de la comunidad.

Como se mencionó líneas arriba, por parte de los clientes hay una gran demanda por capacitación en aspectos técnicos y también hay un importante porcentaje de socios a los que les interesaría que el espacio de capacitación sea las Asambleas. Se puede concluir que los clientes del PASA están en condiciones de recibir dentro de sus Asambleas la capacitación en aspecto productivos y de gestión que les puedan ofrecer.

#### **5.1.4 Decisiones sobre el crédito**

Como es de esperarse solo en las ACPDs que ya tienen más de un ciclo se aprecia un significativo movimiento de la cuenta interna, esto es, de los fondos propios. En efecto, el 37% de los socios de estas ACPDs han tomado tres o más créditos de su Organización.

Ello es posible pues PRISMA incentiva la formación del fondo propio, mediante el ahorro programado y voluntario, y mediante el fondo de capital que aportan al inicio. Esto les permite un interesante nivel de recursos propios y de capacidad de endeudamiento y por ende de más fondos para prestar a sus socios (ver Cuadro 15).

**Cuadro 15**  
**NÚMERO DE VECES QUE HA TOMADO PRÉSTAMO DE SU ACPD**

Antigüedad	1-2 veces	3-4 veces	+4 veces	Total
Hasta 6 meses	52%	1%		53%
De 6 a 12 meses	27%	14%	1%	41%
Mas de 12 meses	2%			2%
No responde	2%	2%		4%
Total	83%	16%	1%	100%

Adicionalmente, PRISMA dispone de la antes mencionada "Cuenta Plus", que es un crédito adicional que se da de manera selectiva y esta asociada al nivel de ahorro que tienen el socio en la Organización.

Otro aspecto relacionado al manejo de la cuenta interna es sobre el proceso de toma decisiones. Se les preguntó a los socios sobre quién decidía a quien debía o no otorgársele el crédito. La respuesta mayoritaria, que se puede apreciar en el Cuadro 16, es que la Asamblea es la máxima autoridad en material de aprobación crediticia. Solo en las organizaciones nuevas, que recién han iniciado su proceso de capacitación, se presentó un 15% de los socios que afirmaba que era la directiva e inclusive la ONG, la que decidía.

**Cuadro 16**  
**¿QUIÉN DECIDE SOBRE A QUIEN SE LE DEBE DAR O NEGAR EL PRÉSTAMO EN SU ACPD?**

Antigüedad	La Directiva	La ONG	La Asamblea	No Sabe	Total
Hasta 6 meses	6%	2%	44%	2%	53%
De 6 a 12 meses	1%	1%	40%		41%
Mas de 12 meses			2%		2%
No responde	2%		2%		4%
Total	8%	3%	87%	2%	100%

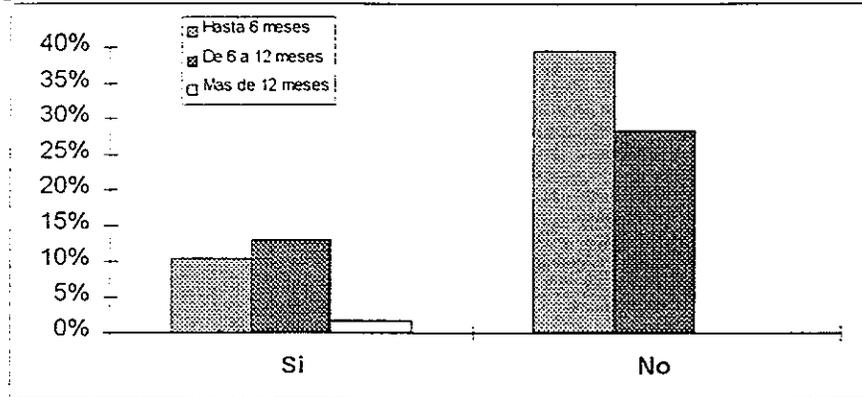
PRISMA ha logrado transmitir a sus clientes el concepto de gestión democrática y hay por parte de ellos una gran expectativa por que continúe el servicio y crezca la capacidad de financiamiento que ofrece.

## 5.2 Mora, actitud y experiencia

Un elemento que es piedra angular para el funcionamiento de cualquier programa de crédito es que los clientes tengan una actitud seria y responsable frente a sus obligaciones. Que consideren que el crédito debe pagarse y que tengan una sana costumbre de cumplir.

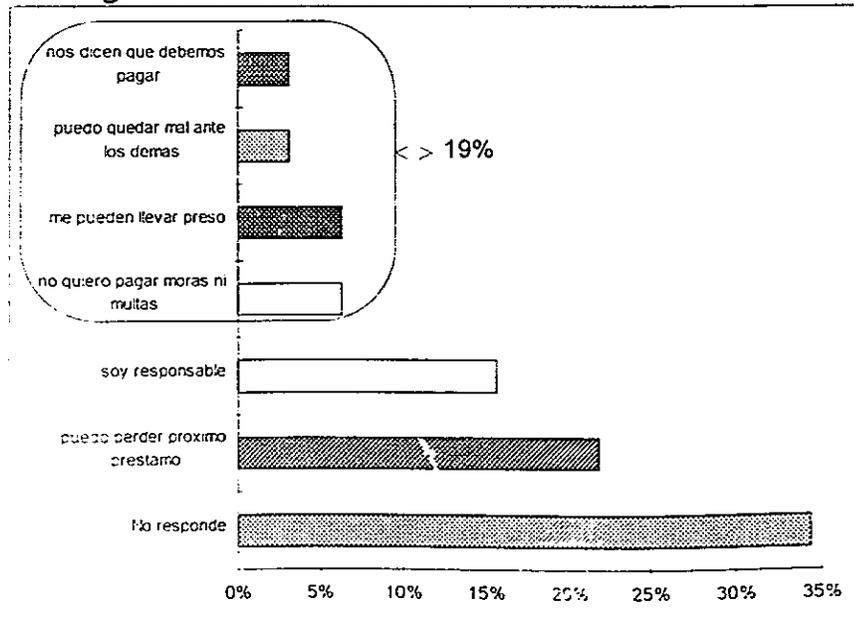
Para evaluar esto se preguntó a los socios si alguna vez habían dejado de amortizar su crédito y cuál fue la razón en cada caso (ver Gráfico 14).

**Gráfico 14**  
**¿ALGUNA VEZ DEJO DE PAGAR USTED SU CRÉDITO?**



Es de destacar el alto nivel de respuesta y la transparencia de los socios para tratar el tema de la morosidad. Es significativo que cerca de la cuarta parte de los socios haya manifestado que tuvo problemas en amortizar su crédito. Este nivel es mayor si se compara sólo en el segmento de las ACPDs que tienen más de 6 meses de funcionamiento. Aquí, uno de cada tres socios habría dejado de pagar alguna vez su crédito. El Gráfico siguiente muestra las razones por las que finalmente pagaron.

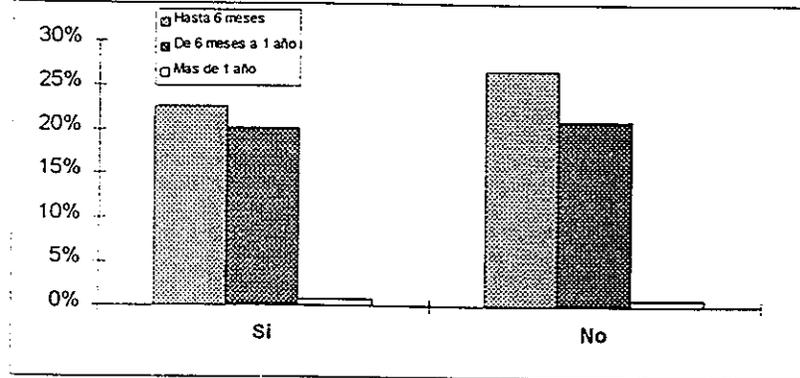
**Gráfico 15**  
**¿PORQUÉ RAZÓN PAGÓ SU PRESTAMO?**



Dos de cada tres socios manifestó la razón de porque cumplió con su crédito. La principal razón fue porque tienen temor a perder el acceso al crédito y en segundo lugar por que quieren evitar los castigos tales como multas y moras, llevarlos preso o quedar mal ante el grupo. Una proporción importante de socios manifestó que pagaba simplemente por que se considera responsable.

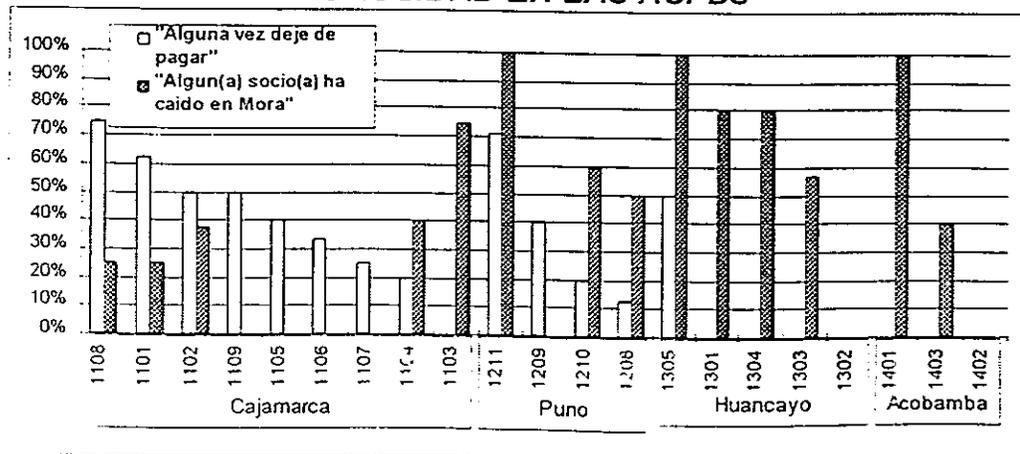
Adicionalmente, se le preguntó al socio si algún otro miembro de la ACPD había caído en mora. Cerca del 46% dijo que no, mientras que el 43% dijo que si (ver Gráfico 16).

**Gráfico 16**  
**¿ALGÚN SOCIO(A) DE SU ACPD HA CAÍDO EN MORA?**



Se analizó la respuesta a nivel de cada una de las ACPDs visitadas. Los resultados, presentados en el Gráfico 17, muestran el porcentaje de socios de cada ACPD que ha caído en mora o que sabe que otro socio de la Organización ha caído en mora.

**Gráfico 17**  
**MOROSIDAD EN LAS ACPDs**



Se observa que más del 90% de las ACPDs del PASA tienen socios que han tenido problemas de mora, sea de ellos mismo o que saben

de otros socios han fallado en sus compromisos. En cerca del 30% de las ACPDs se constata que más del 40% de los socios han tenido problemas en pagar sus préstamos.

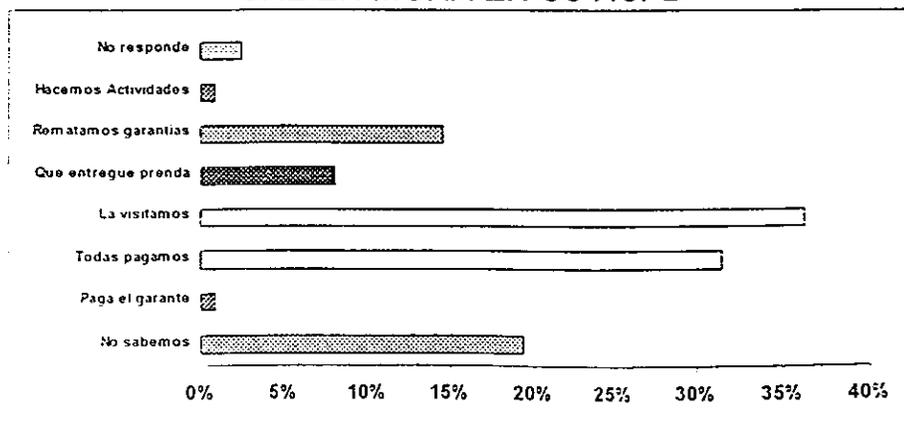
Por otro lado, el manejo de la información sobre si otro socio ha caído o no en mora es bastante amplio. En menos del 10% de las ACPDs hubieron socios que no sabían si había o no otros socios en mora.

Se puede afirmar que en las ACPDs existe un significativo nivel de mora el cual no es registrado por las estadísticas del PASA. No obstante la presencia de morosidad, ello no significa no pago, pues como se indicó líneas arriba, a los socios les interesa cumplir a fin de poder recibir un nuevo préstamo o evitar las sanciones económicas y sociales.

Los socios están preparados para enfrentar la morosidad cuando se presenta. Si bien en general el 19% de los socios manifestó que no sabía que hacer en ese caso, este porcentaje esta fuertemente influenciado por las organizaciones nuevas. En el caso de las que ya tienen mas de un ciclo el porcentaje de socios que no sabe que hacer baja al 10%.

Cuando se presenta el problema de mora, el principal instrumento que aplican los socios de las ACPDs es la presión social. En primer lugar visitan al socio moroso, luego asumen el pago como grupo, tomando para ello los fondos de la cuenta interna y luego recurren a recuperar su dinero con las garantías del moroso (ver Gráfico 18).

**Gráfico 18**  
**COMO ENFRENTAN LOS PROBLEMAS DE UNA SOCIA QUE CAE EN MORA EN SU ACPD**



*Se puede concluir que los socios de las ACPDs tienen finalmente una actitud positiva respecto al cumplimiento de sus obligaciones con su Organización. Si bien el sistema de información a través de las comunicaciones en las Asambleas o en las conversaciones en el barrio, permite que los socios estén enterados de quién paga y quién no, es muy importante que el PASA disponga de un sistema más formal de control de la morosidad de la cuenta interna.*

*Se pudo constatar que el tesorero ponía como cancelada la cuota a PRISMA, no obstante que el socio no había pagado, con la finalidad de no malograr la imagen del conjunto de la ACPD. Sin embargo, mantenía un papelito aparte con el nombre de aquellos socios que no habían cumplido a tiempo y a los cuales tenía que "perseguir".*

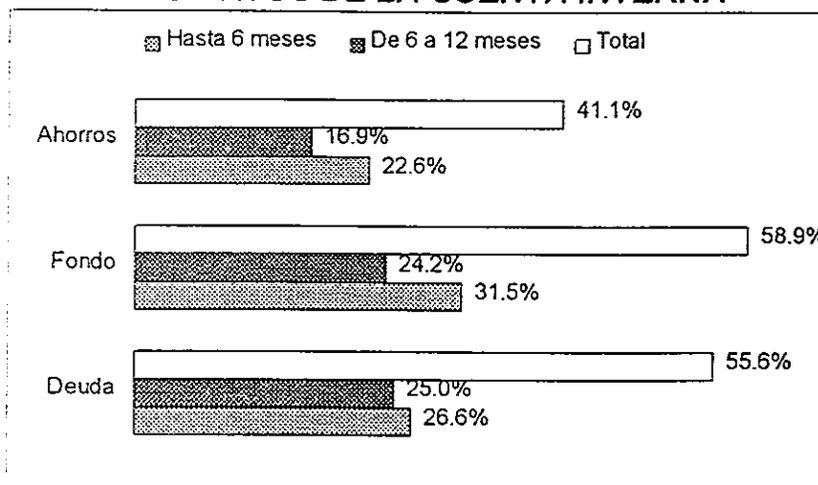
*En general, hay una buena capacitación en el funcionamiento del sistema de pago solidario. Un grupo solidario solo funciona cuando hay problemas y se podría señalar que en el caso del PASA, no son pocos los grupos que ya han tenido que enfrentar este problema. Ello no debe verse como algo malo sino todo lo contrario pues finalmente las ACPDs están cumpliendo cabalmente con sus compromisos con PRISMA. Vale reiterar que es indispensable que el PASA lleve el registro de este movimiento, en especial para tener un mejor elemento de decisión en la evaluación de las solicitudes a la "Cuenta Plus".*

### **5.3 Conocimiento del manejo del dinero de la Organización**

*Un elemento importante del control es el conocimiento. Si los socios saben cuanto tienen y cuanto deben, tienen mejores elementos para controlar el uso del dinero. En el caso de los ACPDs se preguntó a los socios si sabían cuanta plata debían al programa de crédito, cuánto era el monto total del fondo propio de la Organización y cuánto era el ahorro que cada uno de ellos tenía en su libreta de ahorros.*

*Lo que se pudo constatar es que la mayoría de socios desconoce cuál es el monto de su fondo. En efecto, 3 de cada 5 socios encuestados desconocía cual era el tamaño del fondo propio de la Organización. Esta situación no llama la atención en las organizaciones recién constituidas, pues recién están aprendiendo a llevar las cuentas y, en no pocos casos, el monto del fondo es bastante reducido o insignificante. Sigue en importancia el desconocimiento de la deuda a PRISMA y en menor medida el desconocimiento del nivel de ahorro personal (ver Gráfico 19).*

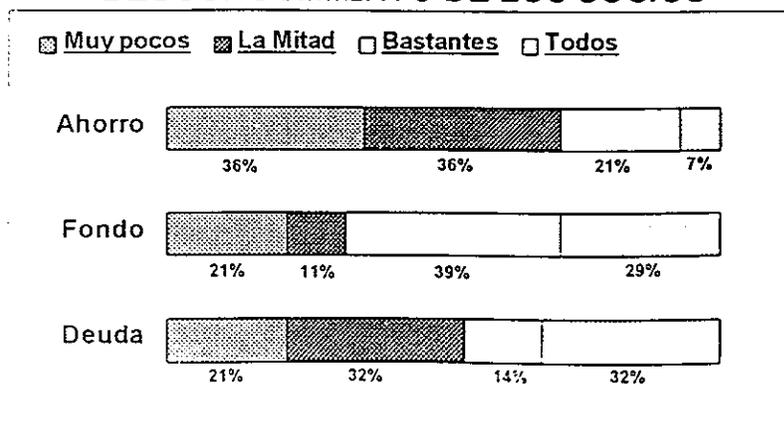
**Gráfico 19**  
**PORCENTAJE DE CLIENTES QUE NO CONOCEN EL MONTO DE**  
**LOS DATOS DE LA CUENTA INTERNA**



*En general el nivel de desconocimiento de los socios que se da en las organizaciones que ya están en su segundo o tercer ciclo es menor que el de las organizaciones que recién están empezando.*

*Se investigó cuán fuerte era el problema de desconocimiento a nivel de cada uno de las ACPD visitadas. El resultado, que se presenta en el Gráfico 20, demuestra que el problema es grave solo en el caso del conocimiento del tamaño del fondo. En el 68% de los ACPD, mas del 75% de los socios entrevistados desconocía cual era el monto de la cuenta interna.*

**Gráfico 20**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS ACPDs SEGÚN GRADO DE**  
**DESCONOCIMIENTO DE LOS SOCIOS**



*Contrariamente se constató que existe un alto nivel de conocimiento del monto del ahorro que cada uno tiene en su Organización. el*

94

conocimiento que los socios tienen de la deuda con PRISMA es bastante bueno, el nivel de desconocimiento pleno esta solo en las organizaciones que recién empiezan.

Una explicación a esto es que los socios tienen sus libretas, en la cual apuntan el nivel de ahorro personal. Además de ser algo que directamente les pertenece y que tiene efecto sobre el monto de préstamo que pueden solicitar de la Cuenta Plus.

El desconocimiento del tamaño del fondo tiene que ver más bien con la metodología que tiene el PASA para manejar esta información. Se pudo observar en Puno que el diseño de los reportes que preparaba el promotor mezclaba en una misma cuenta variables de flujo con variables de stock. En Huancavelica, el oficial de crédito no preparaba balances de la ACPD. En todos los casos los reportes financieros de las organizaciones eran preparados por los promotores de manera casi exclusiva, con la participación de los socios solo al nivel de informantes. En tal sentido, el conocimiento y control del tamaño del fondo se convertiría en una tarea de primer orden en la capacitación de los socios de las ACPDs, conjuntamente con la revisión de los formatos de control de la cuenta interna.

No parece haber una preocupación sobre cual es el monto de la deuda con PRISMA, pues todos los socios tienen el convencimiento que si cada uno paga su parte a PRISMA se le pagará de todas maneras. El desconocimiento de esta cuenta parece que tiene que ver mas con hacer mas simple la participación del socio. Sin embargo, como ya se dijo anteriormente la cabal capacitación en la gestión de la ACPD se convierte en el principal vehículo en capacitación en gestión empresarial. Por lo menos en lo que se refiere al control de las cuentas y los compromisos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del documento se han ido presentando conclusiones sobre los distintos aspectos del programa PASA que fueron analizados por el equipo evaluador. En la presente sección se presentan solo aquellas conclusiones generales que tienen que ver con la marcha global del proyecto.

### 6.1 Principales Conclusiones

6.1.1 En las cuatro sedes visitadas, el PASA atiende a una amplia gama de clientes que se podrían calificar desde pobres

*extremos hasta no pobres. Tomando como indicador el nivel de necesidades básicas insatisfechas se constató que en las localidades rurales, las dos terceras partes de los clientes estaba en una situación peor que la del promedio del distrito. En cambio en el medio urbano los clientes se encuentran en una mejor situación relativa respecto del promedio de su distrito. Se estima que el PASA debe estar atendiendo a aproximadamente un 20% de clientes que no son pobres.*

- 6.1.2 El Comercio es la principal actividad de los clientes del PASA. En el medio rural el comercio está principalmente asociado a la ganadería y en el medio urbano esta básicamente asociado en los abarrotes, alimentos y vestidos. En el medio rural, el comercio es actividad que brinda la liquidez necesaria para asumir los compromisos financieros.*
- 6.1.3 Para más de la mitad de los clientes, especialmente los del medio rural, el PASA es la única alternativa de crédito. Esto también se observa en el caso de ciudades secundarias como Azangaro, Acobamba y Paucará, en donde clientes pobres y no pobres participan al no tienen otras alternativas de crédito. En las ciudades de mayor tamaño, existe una importante oferta de crédito, con la cual el PASA tiene que competir. El interés de los clientes no pobres en participar en el programa se debe principalmente a la carencia de servicios financieros a su alcance o a su interés en constituir su propio fondo de crédito.*
- 6.1.4 La gran mayoría de clientes consideran que los requisitos y el lapso entre la solicitud y el desembolso son adecuados. Asimismo, las tasas de interés cobradas por el PASA son aceptadas de buen grado por los clientes.*
- 6.1.5 La principal queja está en monto del crédito. La mitad de los clientes está satisfecha y la otra mitad abiertamente insatisfecha. La razón de tal insatisfacción, está tanto con el PASA como con el Cliente. El argumento de que la inversión rentable no es divisible y que se requiere de un monto mínimo eficiente, que está por encima de lo que da el PASA, es válido. El problema es el manejo del riesgo, pues un buen animal que cuesta el doble que uno "chusco" se puede morir igual por cualquier enfermedad. Entonces el tema es de la capacidad del cliente de afrontar el riesgo de pérdida de la inversión.*

- 6.1.6 Los clientes sugieren que para mejorar su servicio crediticio, PASA debe aumentar el monto de crédito que otorga. En menor medida solicitan un mayor plazo para amortizar la deuda, que se varíe la forma de pago y que se baje el nivel de las tasas de interés.
- 6.1.7 Hay una gran demanda de capacitación por parte de los clientes del PASA. Esta se desdobra en capacitación en gestión empresarial y en aspectos técnicos de producción. La primera se concentra en las ciudades mientras que la segunda es demandada principalmente por quienes se dedican a la comercialización de ganado. Los temas en gestión empresarial son de comercialización, constitución de empresas, gestión contable e ideas de negocios. Los temas de capacitación productiva son de manejo pecuario, agropecuario y tejido de chompas. Para el 40% de los socios la Asamblea es un lugar adecuado para realizar actividades de capacitación. Asimismo, el 50% está dispuesta a pagar por la capacitación siempre que esta redunde en mayor beneficio.
- 6.1.8 Se ha podido constatar que entre los socios hay un nivel significativo de morosidad, sin embargo esta no se trasluce en problemas de pago de las ACPDs con PRISMA. No obstante el registro informal de la morosidad, los socios tienen un buen manejo cuando se presentan casos de mora. Los mecanismos de cohesión y presión social funcionan adecuadamente.
- 6.1.9 Pese a que hay un elevado nivel de desconocimiento en el manejo de las cuentas financieras de la Organización por parte de los socios. PRISMA ha logrado transmitir a sus clientes el concepto de gestión democrática, y responsabilidad colectiva en el cumplimiento del crédito. Hay por parte de los clientes una gran expectativa por que se continúe con el servicio y que crezca la capacidad de financiamiento que ofrece.
- 6.2 Principales Recomendaciones
- 6.2.1 Se observa una tendencia en algunas sedes de ir abriendo nuevas ACPDs en el ámbito urbano, dejando de lado el ámbito rural. Esto se aprecia en las sedes de Azangaro, Huancayo y Acobamba. No es que los clientes del medio urbano no requieran del servicio de crédito, de lo que se trata es de definir el foco del programa y de desarrollar la metodología que permita a los clientes del medio rural acceder a los

- 6.1.6 Los clientes sugieren que para mejorar su servicio crediticio, PASA debe aumentar el monto de crédito que otorga. En menor medida solicitan un mayor plazo para amortizar la deuda, que se varíe la forma de pago y que se baje el nivel de las tasas de interés.
- 6.1.7 Hay una gran demanda de capacitación por parte de los clientes del PASA. Esta se desdobra en capacitación en gestión empresarial y en aspectos técnicos de producción. La primera se concentra en las ciudades mientras que la segunda es demandada principalmente por quienes se dedican a la comercialización de ganado. Los temas en gestión empresarial son de comercialización, constitución de empresas, gestión contable e ideas de negocios. Los temas de capacitación productiva son de manejo pecuario, agropecuario y tejido de chompas. Para el 40% de los socios la Asamblea es un lugar adecuado para realizar actividades de capacitación. Asimismo, el 50% está dispuesta a pagar por la capacitación siempre que esta redunde en mayor beneficio.
- 6.1.8 Se ha podido constatar que entre los socios hay un nivel significativo de morosidad, sin embargo esta no se trasluce en problemas de pago de las ACPDs con PRISMA. No obstante el registro informal de la morosidad, los socios tienen un buen manejo cuando se presentan casos de mora. Los mecanismos de cohesión y presión social funcionan adecuadamente.
- 6.1.9 Pese a que hay un elevado nivel de desconocimiento en el manejo de las cuentas financieras de la Organización por parte de los socios. PRISMA ha logrado transmitir a sus clientes el concepto de gestión democrática, y responsabilidad colectiva en el cumplimiento del crédito. Hay por parte de los clientes una gran expectativa por que se continúe con el servicio y que crezca la capacidad de financiamiento que ofrece.
- 6.2 **Principales Recomendaciones**
- 6.2.1 Se observa una tendencia en algunas sedes de ir abriendo nuevas ACPDs en el ámbito urbano, dejando de lado el ámbito rural. Esto se aprecia en las sedes de Azangaro, Huancayo y Acobamba. No es que los clientes del medio urbano no requieran del servicio de crédito, de lo que se trata es de definir el foco del programa y de desarrollar la metodología que permita a los clientes del medio rural acceder a los

*servicios financieros con criterios de sostenibilidad. En tal sentido, PRISMA debería planificar su expansión hacia las zonas urbanas con los recursos propios y/o comerciales y utilizar los recursos de USAID para financiar su expansión en las zonas rurales.*

- 6.2.2 Si bien el nivel de tasas de interés es aceptado por los clientes, no es claro el margen que tendría la institución para subir la tasa. Por una parte, por razones de mercado y por otra parte por la capacidad de generación de excedentes de los clientes. En tal sentido, no es recomendable que la sostenibilidad del proyecto en estos momentos se busque mediante una elevación de las tasas de interés. Esto depende de cada zona de actuación.*
- 6.2.3 Si bien PASA dispone de la Cuenta Plus, que significa un préstamo adicional que PRISMA da al cliente, de manera selectiva. Este está ligado al monto de ahorro que ha logrado acumular y no al monto de la inversión que requiere. En este caso, es necesario que PRISMA afine mejor este producto, el cual sin dejar de ser un incentivo al ahorro, que por lo demás crea un pequeño fondo de garantía, permita al cliente el acceso a mayores montos pero que siguen dentro de la capacidad de pago del cliente. Al comienzo el ahorro del socio es muy bajo, entonces el crédito debe estar asociado, primero a la voluntad y capacidad de pago, a la capacidad de afrontar riesgos y a la voluntad de los demás socios de avalar a los que pueden realizar inversiones mayores.*
- 6.2.4 La estrategia de capacitación debe hacerse con criterios de sostenibilidad, tanto desde el punto de vista del cliente y su producto como desde el punto de vista de la institución que la provee, y de la oferta de servicios en general. La capacitación se debe demandar no por que es gratis, sino porque hace que los clientes y sus productos sean sostenibles. Este es el gran reto del CEAT en Cajamarca, si es que va ha seguir planteando proyectos para la capacitación a sus clientes.*
- 6.2.5 Los oficiales de crédito desarrollan una labor que es ampliamente aceptada y reconocida por los clientes. Su labor principal es la enseñanza del manejo de la ACPD. Las demás actividades que desarrollan los oficiales de crédito dependen tanto de las preferencias de ellos como, en cierta medida, de las necesidades de las organizaciones. Queda abierta la*

*discusión sobre cuál debe ser el nivel de participación del promotor en las actividades comerciales de sus clientes. Así como de la realización de otras actividades de capacitación no vinculadas directamente al crédito.*

- 6.2.6 PRISMA debería avanzar en formalizar el manejo de la información de morosidad dentro de la Organización, principalmente como un indicador del buen desempeño de la ACPD y de su capacidad de incrementar substancialmente su nivel de endeudamiento.*
- 6.2.7 PRISMA debería revisar políticas de renovación de junta directiva tanto por razones de control democrático como por razones de ampliar el alcance de la capacitación.*
- 6.2.8 PRISMA debería revisar la metodología de manejo de información al interior de las ACPDs. La generación de los reportes a los socios sobre la situación financiera de la Organización es ni mismo un importante elemento de capacitación en gestión empresarial. La cabal capacitación en la gestión de la ACPD debe convertirse en el principal vehículo en capacitación en gestión empresarial. Por lo menos en lo que se refiere al control de las cuentas y los compromisos.*

## 7. ANEXO

### 7.1 Relación de ACPDs encuestadas y tamaño relativo de la muestra

Departamento/Localidad	Organización	Universo	Muestra	Tamaño
<b>Cajamarca</b>				
1. Combayo	1. Juventud Trabajadora	25	4	16%
Combayo	2. El Sol Naciente	10	4	40%
2. Jesús	3. Dulce Nombre de Jesús	23	4	17%
Jesús	4. El Progreso de Huaraccla	20	4	20%
3. Bendiza	5. La Bendiza	26	4	15%
4. Yanamango	6. Santa Rosa de Lima	33	5	15%
5. Polloc	7. Las Triunfadoras de Polloc	41	5	12%
6. Ventanillas	8. La Huaylla	19	3	16%
Ventanillas	9. Lucero de la Manaña	26	3	12%
7. Chuniquillay	10. Ramón Castilla	31	4	13%
8. Candopampa	11. Nueva Unión	17	4	24%
9. Chamis	12. La Victoria	16	4	25%
<b>Puno</b>				
1. Azangaro	1. Virgen de la Candelaria	23	5	22%
Azangaro	2. Virgen de Copacabana	29	6	21%
Azangaro	3. Sor Ana de los Angeles	23	5	22%
2. Punta Sahucasi	4. Vamos Perú	25	5	20%
3. Tahuacachi	5. Exaltación de la Cruz	26	5	19%
4. Yajchata	6. Hacia el Progreso	32	7	22%
<b>Junin</b>				
1. Huayucachi	1. Tayta Niño	22	5	23%
2. Huancan	2. La Unión	20	3	15%
3. Huancayo	3. 27 de Enero	27	5	19%
Huancayo	4. Renacer	21	4	19%
Huancayo	5. Nuevo Horizonte	20	5	25%
4. Chilca	6. San José de Llamus	23	5	22%
5. Ramiro Priale	7. Mujeres de la Nueva Era	16	4	25%
<b>Huancavelica</b>				
1. Acombamba	1. Corazones del Número Ocho	26	4	15%
2. Huachhua	2. Chulla Ilonccolla	30	3	10%
3. Paucara	3. Vamos Juntos	32	5	16%
<b>Total 21 Localidades</b>	<b>28 ACPDs</b>	<b>682</b>	<b>124</b>	<b>18%</b>



INICIATIVA MICROFINANZAS



**ADRA**



INICIATIVA MICROFINANZAS



# SEGUNDO INFORME

*Evaluación del Programa de Microcrédito de  
ADRA-OFASA  
al Mes de Junio de 1998*

*EQUIPO CONSULTOR:*

*RESPONSABLE DE EQUIPO  
EXPERTOS*

*SR. JAIME GIESECKE  
SRA. ANA JIMÉNEZ  
SR. CARLOS RÍOS  
SR. CÉSAR BEDOYA*

*Lima, 15 de Diciembre de 1998*

**SEGUNDO INFORME A LA OFICINA DE ALIMENTOS PARA EL  
DESARROLLO DE USAID**

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE ADRA/OFASA AL  
MES DE JUNIO DE 1998**

**CONTENIDO**

1. ANTECEDENTES	1
2. OBJETIVOS	2
3. PERFORMANCE INSTITUCIONAL	3
3.1 RESULTADOS OBTENIDOS VS. METAS PREVISTAS	6
3.2 DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO	8
4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS	12
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	15

## EVALUACION DEL PROGRAMA MICROREDITOS DE ADRA-OFASA AL MES DE JUNIO DE 1998

### 1. ANTECEDENTES

ADRA/OFASA es una organización no gubernamental sin fines de lucro cuya promotora es la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Opera en el Perú, desde 1965.

Para cumplir su misión y objetivos, ADRA/OFASA ejecuta varios programas dirigidos a la comunidad pobre, relacionados con nutrición infantil, generación de ingresos agropecuarios, desarrollo de infraestructura, servicios sociales, prevención y atención de desastres y, un programa de desarrollo económico.

El presente informe corresponde a la evaluación del período comprendido entre los meses de octubre de 1997 y junio de 1998<sup>1</sup> se realiza sólo al PROGRAMA MICROREDITOS, componente del Portafolio de Desarrollo Económico (PDE), que trabaja los programas crediticios de ADRA/OFASA<sup>2</sup>.

En perspectiva futura, ADRA/OFASA ha decidido institucionalizar sus programas de créditos, habiendo para ello solicitado a la Superintendencia de Banca y Seguros la autorización para organizar una EDPYME, tema que no está incluido en la presente consultoría.

El PROGRAMA MICROREDITOS se sustenta en el reconocimiento de la existencia de un importante segmento poblacional que se encuentra ajeno al mercado laboral y con escasas posibilidades de ingresar a él, segmento que a su vez es considerado como el más pobre, menos calificado y más necesitado de fuentes de ingreso y que trabaja en unidades económicas creadas por ellos mismos con un denominador común: la carencia de capital.

Por lo expuesto y en virtud a los objetivos establecidos, ADRA/OFASA puso en operación desde 1989 su PDE, priorizando las acciones referidas al componente crediticio como parte de un tratamiento integral y coherente para las unidades económicas del sector y que esté orientado a dar respuesta y suplir sus carencias y necesidades más notables.

---

<sup>1</sup> No obstante, también se mencionan y analizan hechos y medidas adoptadas posteriormente.

<sup>2</sup> Además del Programa Microcréditos el PDE trabaja además el Programa de Bancos Comunales, cuya evaluación no ha sido incluida en el presente documento.

*En este sentido, el componente crediticio busca ponderar el trabajo, la solidaridad y la confianza en los empresarios del sector como elementos suficientes para garantizar un adecuado proceso de otorgamiento de crédito, modificando de este modo, la filosofía y prácticas del sistema bancario tradicional.*

## **2. OBJETIVOS**

*En su inicio el PROGRAMA MICROREDITOS se fijó como objetivos central llegar a las zonas más pobres con alimentos, capacitación, insumos y máquinas, para mejorar las condiciones de trabajo y calidad de vida de los propietarios, familiares y trabajadores de las microempresas atendidas, así como fomentar la creación de nuevas unidades económicas.*

*A sugerencia de USAID, se suspendió la entrega de alimentos, replanteándose así sus objetivos, los que se detallan a continuación:*

### **Objetivo General:**

*"Promover la adecuada asignación de recursos crediticios y servicios financieros al sector urbano y rural de bajos ingresos con el objeto de apoyar el mejoramiento de su producción, productividad, así como el impulsar la capacidad de generar ahorros que le permitan inducir su crecimiento y por tanto reducir su nivel de pobreza"*

### **Objetivos Específicos:**

*"Lograr una buena calidad de cartera, priorizando a aquellos clientes que han demostrado buen historial crediticio"*

*"Fomentar el ahorro en los clientes individuales y grupales que han recibido crédito del PDE"*

*"Lograr niveles de morosidad inferiores al 5%"*

*"Lograr la autosostenibilidad del programa de microcréditos, mediante un manejo eficiente de los recursos financieros que dispone, así como de una adecuada operatividad que facilite la evaluación, asignación, supervisión y recuperación de los créditos"*

"Orientar la asignación del crédito hacia actividades de mayor rentabilidad para garantizar su recuperación y el mejoramiento de los ingresos de sus clientes"

El objetivo específico relacionado a promover el ahorro entre sus clientes, se planteó a partir de la metodología de Bancos Comunales, el mismo que pensaron aplicarlo a sus clientes del área rural. Dicha metodología no fue factible de aplicar debido a la dificultad de administrar y controlar estos recursos, de allí que este objetivo nunca se puso en práctica.

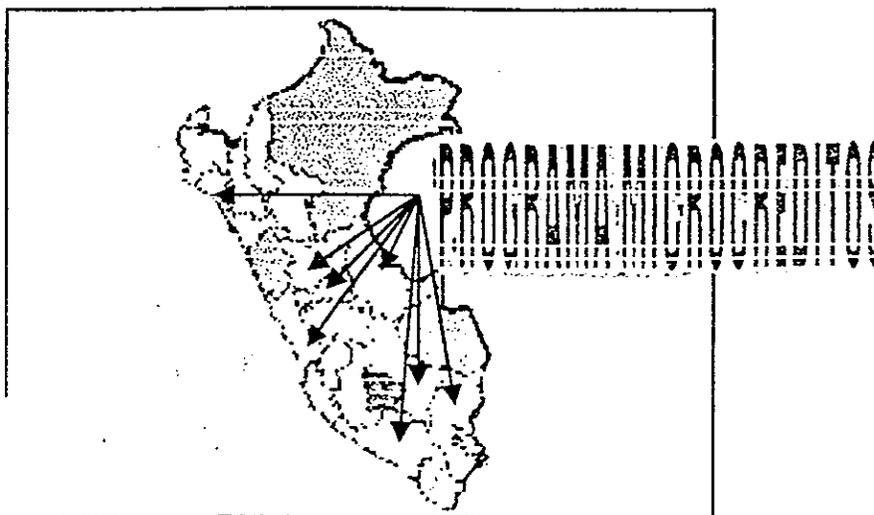
De otra parte se aprecia que algunos de sus objetivos específicos planteados más se asemejan a metas esperadas de alcanzar a partir de una buena y eficiente gestión crediticia y financiera, tal es el caso de fijarse niveles de morosidad no mayores de 5 %.

### 3. PERFORMANCE INSTITUCIONAL

El Portafolio de Desarrollo Económico de ADRA/OFASA opera en 8 sedes en igual número de ciudades: Ayacucho, Arequipa, Juliaca, Huancayo, Cusco, Chiclayo, Pucallpa y Lima.

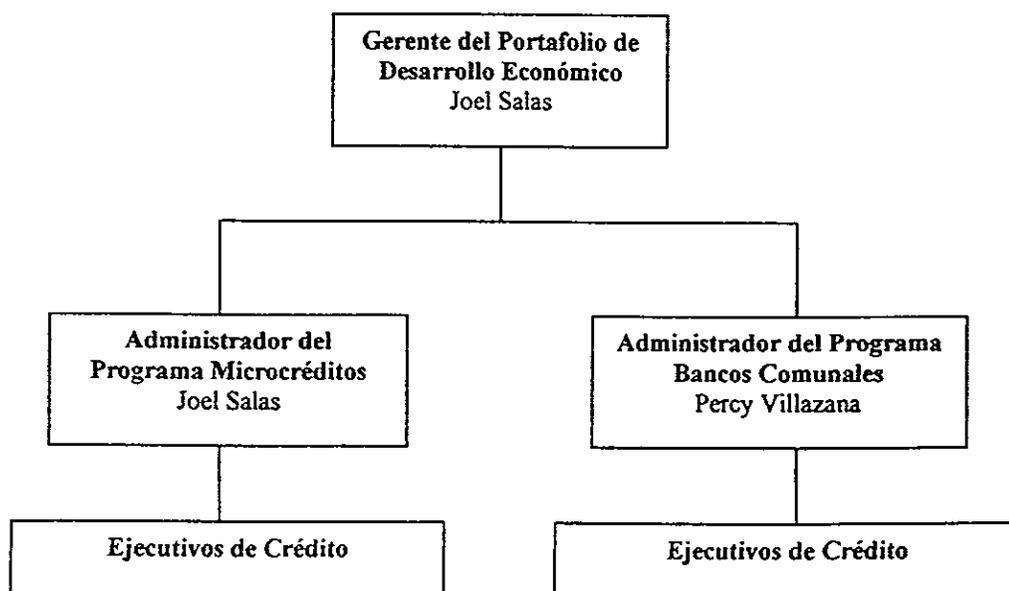
Hasta el año 1997 el PROGRAMA MICROREDITOS sólo trabajó en las ciudades de Lima, Pucallpa y Chiclayo. Durante el año fiscal 1998, fue incorporado el programa de Fondos Rotatorios Agrícolas (FRA-GIA), ampliándose de esta manera su ámbito a las 8 sedes señaladas.

GRAFICO N° 01  
CIUDADES EN LAS QUE OPERA EL PROGRAMA DE MICROREDITOS



El número del personal del PROGRAMA MICROCREDITOS a nivel nacional es de 25 personas: un Director Nacional, seis Administradores Regionales, un Contador Nacional, seis Contadores Regionales, una Secretaria y diez Ejecutivos de Crédito. Con excepción de los Ejecutivos de Créditos y el Director Nacional, el resto del personal trabajan a tiempo parcial.

GRAFICO Nº 02  
ORGANIGRAMA DE ADRA  
PORTAFOLIO DE DESARROLLO ECONOMICO

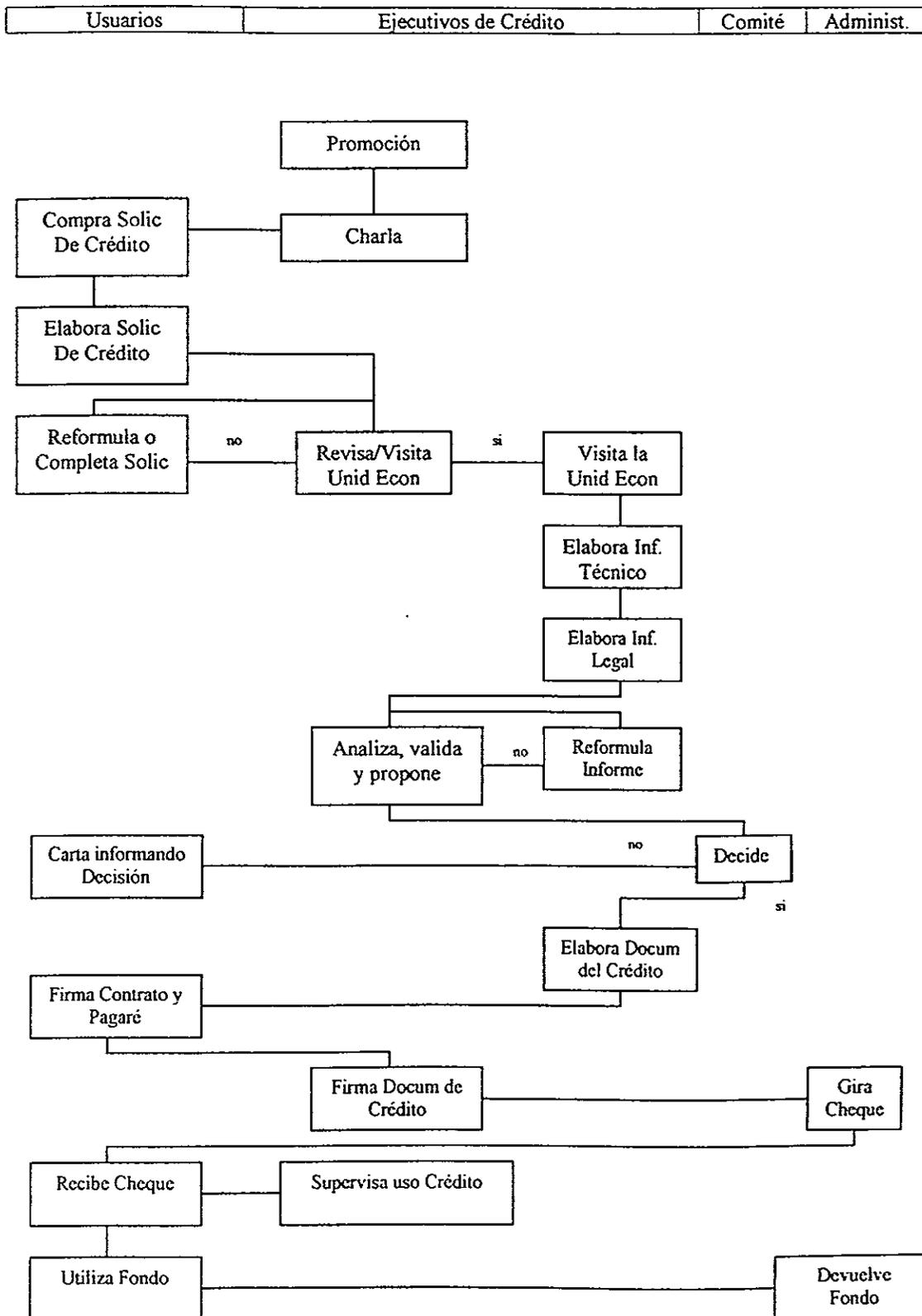


El personal imputado a la planilla del PROGRAMA comprende a 11 personas: el Director Nacional y los 10 Ejecutivos de Crédito. El resto de personal en los que se cuentan a contadores, administradores regionales y secretaria es asumido con fondos del Título II.

Los Comités de Crédito son regionales y lo conforman el Administrador Regional, el Contador Regional y el o los Ejecutivos de Crédito. Asimismo, el supervisor GIA tiene un pronunciamiento técnico en el caso de créditos para la adquisición de insumos y máquinas.

Los Ejecutivos de Crédito en general son profesionales de las carreras de contabilidad o administración, con experiencia crediticia formada en ADRA/OFASA básicamente, excepto un Ejecutivo de la sede de Juliaca, quien posee experiencia bancaria de 20 años.

**Grafico N° 03**  
**Flujograma de Operaciones**



No necesariamente el personal asignado proviene de las ciudades en las cuales se encuentran las sedes. Por citar algunos ejemplos, el Ejecutivo de Créditos de Huancayo proviene de la Selva, el de Juliaca es nacido en Arequipa y el de Cusco proviene de Puno. Asimismo y sin ser un requisito indispensable, es deseable que el personal posea la misma confesión religiosa

Las condiciones del crédito, sea este Urbano o Rural\* son las siguientes:

Montos	: de US\$ 500 a US\$ 3000
Plazos	: de 3 a 6 meses
Amortización	: mensual en cuotas fijas iguales capital más intereses
Interés	: 3% mensual flat (equivalente a 81.2% efectivo anual)
Otros	: US\$ 4.00 por formularios
Garantías	: Urbano: hipoteca, vehículo, aval solidario, letra de cambio Rural: aval solidario, aval comunal.

\* El Crédito rural financia cosechas grandes y pequeñas y producción estacional

El procedimiento para otorgar los créditos son similares para ambos tipos de crédito, excepto que para préstamos en insumos o máquinas se pondera altamente la opinión del Supervisor GIA.

### 3.1 RESULTADOS OBTENIDOS y METAS PREVISTAS

El PROGRAMA MICROREDITOS se planteó para el período comprendido entre octubre de 1996 y setiembre de 1997 las siguientes metas:

- ✓ Atender a 576 unidades económicas con no menos de 2.304 créditos por S/. 13.737.600
- ✓ Consolidar 1.728 puestos de trabajo
- ✓ Generar 1.932 nuevos puestos de trabajo, 1.152 en las unidades productivas atendidas y 240 en nuevas empresas
- ✓ Apoyar la creación de no menos de 42 nuevas empresas
- ✓ Incrementar el ingreso de las unidades productivas apoyadas en no menos del 15%

Estas metas (FY 97) nunca fueron medidas en razón a no contarse con una línea de base ni con los instrumentos para hacerlo.

De otro lado y a pesar de no haberse establecido metas para el período octubre-97 y setiembre-98 (FY 98), el PROGRAMA MICRO-CREDITOS logró efectuar 1.448 préstamos por S/. 3.878.900.

Durante ese mismo período, el importe total recuperado ascendió a S/. 1.292.663, siendo la cartera vigente al cierre del mes de junio, de S/. 2.515.390.

Del total de desembolsos efectuados, el 78% correspondieron a colocaciones realizadas a microempresas ubicadas en zonas urbanas, en tanto que el 22% de los recursos de canalizaron al área rural.

El importe del crédito promedio del Programa fue de S/. 2.679, siendo los préstamos promedio para las zonas urbana y rural de S/. 2.731 y S/. 2.503, respectivamente.

**CUADRO N° 01**  
**Resultados Obtenidos entre Oct-97 y Jun-98**

	<b>Total</b>
Monto Total Desembolsado (S/.)	3.878.900
Número Total de Préstamos	1.448
Monto Total Recuperado (S/.)	1.292.663
Cartera Vigente Total (S/.)	2.515.390
Monto Desembolsado en Area Urbana	3.042.863
Monto Desembolsado en Area Rural	836.037
Número de Préstamos en Area Urbana	1.114
Número de Préstamos en Area Rural	334
Número de Analistas de Créditos	10

El análisis a nivel de cada sede tal como se presentan en los Cuadros N° 02 y N° 03, nos conduce a aseverar que en la Región Sur se registró el mayor dinamismo crediticio del Programa, habiéndose colocado en ella para el período de octubre 97 a junio 98 el 27% de los los fondos totales prestados.

Le siguen las sedes de las regiones Lima/Pucallpa (18%) y Norte (15%), siendo por el contrario la región Inka (6%) y Wari (9%) las menos dinámicas.

En relación a las zonas de atención, con excepción de las regiones de Lima/Pucallpa y del Norte en las que sólo se atienden unidades empresariales urbanas, todas las demas conceden préstamos a microempresas ubicadas en áreas urbanas y rurales, siendo la Andina e Inka aquellas en las que los créditos rurales superan a los urbanos.

**CUADRO N° 02**  
**Colocaciones y Cartera Vigente Según Región al 30/06/98**

	Colocaciones S/.	%	Clientes Atendidos	Recuperaciones S/.	Cartera Vigente S/.
Lima/Pucallpa	686.189	18%	209	220.349	465.840
Norte	571.448	15%	248	71.613	499.835
Sur	1.032.874	27%	546	367.664	665.210
Wari	358.708	9%	116	74.587	284.121
Sur-Este	418.539	11%	98	232.182	186.356
Andina	562.264	14%	148	189.590	301.828
Inka	248.878	6%	83	136.677	112.201
Total	3.878.900	100%	1.448	1.292.663	2.515.390

**CUADRO N° 03**  
**Colocaciones según Sede y Ambito de Acción**  
**(Rural y Urbano) al 30/06/98**

	Colocaciones Urbanas S/.	Clientes Urbanos	Colocaciones Rurales S/.	Clientes Rurales
Lima/Pucallpa	686.189	209	0	0
Norte	571.448	248	0	0
Sur	903.948	431	128.926	115
Wari	329.735	95	28.973	21
Sur-Este	269.847	52	148.692	46
Andina	229.991	57	332.273	91
Inka	51.705	22	197.173	61
Total	3.042.863	1.114	836.037	334

### 3.2 DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO

En el año fiscal 1997, los fondos administrados por ADRA/OFASA ascendieron a US\$. 7.170.692, provenientes ellos de las siguientes fuentes:

Título II Alimentos	: 4.341.600
202 (e)	: 231.324
Título III MEF	: 591.868
Matching Graant	: 260.074
Recursos Propios	: 1.168.426
Otras Agencias Coop	: 577.400

Según el Cuadro N° 04, elaborado de manera preliminar por el Director del PDE, los Fondos de USAID asignados al PROGRAMA

*MICROCREDITOS* provienen de Título II - Alimentos, y ascendieron al mes de julio de 1998 a aproximadamente US\$ 746.002.66.

El mismo cuadro nos dice que por Título II el PROGRAMA MICRO-CREDITOS recibió inicialmente US\$ 466.183,66 y el Fondo Rotatorio Agrícola y Generación de Insumos Agropecuarios (FRA-GIA) recibió US\$ 279.919,66. De esta última suma, US\$ 68.819 correspondieron a insumos y la diferencia a fondos en efectivo, los mismos que para el año fiscal 98 se incorporaron al Programa.

**CUADRO Nº 04**  
**PROGRAMA DE MICROCREDITOS: Título II**  
**al 31/07/98**

	S/.	US\$
<b>Microcréditos</b>		
A.F. 1994	287.390,00	151.257,89
A.F. 1995	708.583,00	314.925,77
Sub Total	995.973,00	466.183,66
<b>FRA-GIA</b>		
A.F. 1996	79.535,25	35.349,00
A.F. 1997	611.175,00	244.470,00
Sub-Total	690.710,25	279.819,00
<b>Total</b>	<b>1.686.683,25</b>	<b>746.002,66</b>

Nota.- Tipo de Cambio - Año 1994: S/. 1,90, 1995: S/. 2,25, 1996: S/. 2,25, 1997: S/. 2,50, 1998: S/. 2,80  
Fuente: Documento elaborado por el PROGRAMA MICROCREDITOS

En el Balance General al 30/06/98, los activos totales que administra el PROGRAMA MICROCREDITOS suman S/. 4.130.511, de los cuales el rubro existencias asciende a S/. 1.016.998. En términos netos los fondos en efectivo para créditos suman S/ 3.047.972.

El PROGRAMA MICROCREDITOS no efectúa provisiones reales de acuerdo a la antigüedad y al riesgo crediticio, conforme lo establece la Ley de Bancos. Cuenta sin embargo con un fondo de garantía constituido con el 30% de los intereses compensatorios generados.

Dicho fondo de garantía al 30 de junio de 1998 alcanzó la suma de S/. 118.000, suma que resultaría insuficiente frente al monto de cartera que debería efectivamente castigarse y que según las estimaciones del equipo evaluador ascendería a aproximadamente S/. 530.773 al mes de junio.

En este sentido, el Administrador del PROGRAMA MICRO-CREDITOS nos expresó que al 31 de octubre de 1998, se procedió

a castigar la suma de S/. 771.026,40, correspondiendo de éstos S/. 660.240,97 a la cartera de créditos derivada de préstamos en efectivo y de S/. 110.785 a existencias dadas de baja por vencimiento. De esta manera los fondos prestables se reducirían en dicha suma.

Por su parte, el análisis de los ingresos y egresos para cada una de las sedes y el PROGRAMA MICROCRÉDITOS en su conjunto, nos indica que definitivamente su operatividad resulta al mes de junio incongruente con la iniciativa de constituirse en una entidad financiera en el corto plazo.

**CUADRO N° 05**  
**Estado de Ganancias y Pérdidas por Sede**  
**al 30/06/98 (S/.)**

	Ingresos Financieros	Costos Operativos	Resultado del Período
Lima/Pucallpa	47.148	48.003	-855
Norte	41.407	48.915	-7.507
Sur	47.373	63.934	-16.561
Wari	18.762	24.635	-5.872
Sur-Este	26.941	5.451	21.490
Andina	10.800	19.647	-8.847
Inka	12.150	23.339	-11.189
Total Regiones	204.582	233.924	-29.341
Ofic. Central	0	35.927	-35.927
Total	204.582	269.850	-65.268

Las pérdidas registradas por el Programa debido básicamente a los insuficientes ingresos financieros derivados de la actividad crediticia son el reflejo de una inadecuada administración, con pérdidas que al culminar el año fiscal 1998 serán mayores en razón al castigo efectuado por la suma de S/. 771.026,40 y que, estamos seguros, fueran superiores si incluimos en su elaboración las provisiones que por malas deudas -incluso luego del castigo- debieran ser registradas en el Estado de Resultados.

En la perspectiva de que el equipo evaluador pueda realizar visitas de campo y sostener entrevistas con los prestatarios y los Ejecutivos de Crédito a fin de complementar la evaluación del Programa, una muy ligera revisión de algunos expedientes crediticios nos demuestran que estos son elaborados con escaso o nulo componente técnico, no encontrándose en su confección

*indicios de haberse efectuado un análisis de la unidad empresarial ni evaluación del proyecto a financiar. Lo más próximo resulta ser una hoja de declaración jurada en la cual el solicitante firma al pie de página de un texto en el cual dice obtener un excedente mensual por determinada suma.*

*Sobre esta observación, el Administrador del Programa refirió que la evaluación económica ocupa un segundo lugar en importancia para la decisión de conceder o no el préstamo, siendo la voluntad del solicitante y su compromiso con su filiación religiosa el factor principal para ello.*

*De esta manera, se puede determinar que la carencia de un análisis de la unidad económico-familiar que permita conocer la dinámica empresarial y real capacidad de pago, aunada a la falta de aplicación de criterios y parámetros de gestión establecidos para programas de crédito usualmente empleados (por ejemplo: Elaboración de una Contabilidad Financiera, Clasificación de Cartera según días de morosidad y Provisiones por Colocaciones de cobranza dudosa, entre otras) agravarían la situación del PROGRAMA MICROREDITOS.*

*Con el propósito de consolidar una base institucional que les permita en el mediano plazo acceder a constituirse en un intermediario financiero supervisado y, a fin de implementar una estrategia que busque evitar el colapso del Programa, la Dirección del PROGRAMA MICROREDITOS ha incorporado desde el mes de setiembre de 1998, un consultor con experiencia en el manejo de programas orientados a la pequeña y microempresa, quien para tal efecto, a partir de la construcción de Estados Financieros -hasta marzo de 1998 nunca se elaboraron Balances Generales ni Estados de Ganancias y Pérdidas para cada una de las sedes-, la evaluación de la tecnología crediticia empleada, el análisis de la rentabilidad del negocio, el diseño de instrumentos y mecanismos de Control Interno y, la elaboración de Manuales de Organización, así como Reglamentos y Políticas de Créditos y Cobranza busca mejorar los niveles de gestión y sostenibilidad.*

*En este sentido, por acuerdo de la Junta Directiva se ha visto por conveniente a partir del mes de noviembre de 1998 suspender las operaciones de crédito a nivel nacional y reestructurar el diseño del PROGRAMA MICROREDITOS de manera integral, reclasificar la cartera vigente y ejecutar paralelamente un agresivo plan de recuperación administrativa y legal en las diversas sedes regionales*

que conduzcan a mantener el volúmen de los fondos prestables y reducir los niveles de morosidad.

#### 4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA MICROREDITOS

La información financiera y de cartera obtenida de la Administración del PROGRAMA MICROREDITOS ha sido analizada a partir del ajuste efectuado de acuerdo a criterios y parámetros pre-establecidos básicamente en: el recálculo de las provisiones y el castigo de cartera según lo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros e, imputar un costo a los recursos a partir de la asignación de una tasa de interés de mercado<sup>3</sup> aplicable sobre aquellos fondos entregados por USAID para la gestión del Programa.

**CUADRO N° 06**  
Rubros del Balance Sujetos de Ajuste a Jun-98 (S/.)

	Sin Ajuste	Ajustado
Disponibles	532.582	168.548
Cartera Neta de Provisión	2.515.390	1.843.784
Provisiones por Colocaciones	0	140.833

De esta manera, en el Cuadro N° 07 se presentan los Estados de Ganancias y Pérdidas del PROGRAMA MICROREDITOS al 30 de junio de 1998, de acuerdo a su ejecución real hasta esa fecha así como su construcción luego de los ajustes practicados por el equipo evaluador.

**CUADRO N° 07**  
Estados de Ganancias y Pérdidas Ejecutado y Ajustado  
Del Programa de Microcrédito (Oct-97 a Jun-98, en S/.)

	Ejecutado	Ajustado
Ingresos por Intereses	201.923	201.923
Costo de Capital	0	364.034
<b>Resultado Financiero</b>	<b>201.923</b>	<b>-162.111</b>
Costo Operativo Total	233.924	905.530
Margen Operativo Local	-32.001	-1.067.641
Costos Oficina Central	35.927	35.927
Margen Operativo Total	-67.928	-1.103.568
Otros Ingresos Financieros	2.660	2.660
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>-65.268</b>	<b>-1.100.908</b>

<sup>3</sup> Equivalente a la tasa interbancaria más baja.

Es apreciable el nivel de pérdidas que el PROGRAMA MICROREDITOS obtendría si en las actuales circunstancias, vigente tecnología y mismo equipo, tuviera que operar en condiciones muy similares a las de instituciones financieras supervisadas u organizaciones y proyectos que sin serlo, ejecutan prácticas contables y financieras que además de proporcionarle información transparente y oportuna, les permiten administrar significativos volúmenes de recursos y cartera con reducidos niveles de morosidad.

De igual manera y a partir de Estados Financieros que incluyan información sin ajuste y ajustada, se han calculado los Indicadores de Performance a nivel de todo el Programa y para cada una de las sedes, los mismos que son presentados en los Cuadros N° 08 y 09.

A nivel de Programa, es destacable el hecho de que aún sin efectuarse procesos de ajuste, los ingresos generados sólo cubren el 75% de los gastos operativos, a pesar de que estos últimos representan únicamente el 11% de la cartera vigente, incluyéndose en ellos el 8% de Gastos de Personal<sup>4</sup>.

**CUADRO N° 08**  
**Indicadores de Performance del Programa Microcréditos al 30/06/98**

INDICADORES DE PERFORMANCE	1	2
Disponible / Activo Total	13%	5%
Cartera Neta de Provisión / Activo Total	61%	60%
Margen Financiero / Gasto Operativo Total	75%	-17%
Margen Financiero / Cartera Vigente	8%	-8%
Utilidad Operativa Neta / Cartera Vigente	-3%	-55%
Gasto Operativo Total / Cartera Vigente	11%	47%
Gastos de Personal / Cartera Vigente	8%	10%
Provisión por Incobrables / Cartera Vigente	0%	7%
Otros Gastos Operativos / Cartera Vigente	3%	30%
Clientes / Analistas	145	145
Cartera Vigente / Analistas (S/.)	251.539	251.539
Crédito Promedio (S/.)	2.679	2.679

1: EEFF Sin Ajustar; 2: EEFF Ajustados

La razón fundamental se encuentra en la poca participación de la Cartera Neta de Provisión con respecto al Activo Total (61%), y que fuera mucho menor (aprox. 44%) si es que el Programa sin aún efectuar castigo alguno hubiera procedido a provisionar el total de

<sup>4</sup> Mencionamos anteriormente (pag. 4) que sólo 11 de las 25 personas que trabajan para el Programa se encuentran en la Planilla, en tanto que el resto, quienes trabajan a tiempo parcial, son remunerados con recursos del Título II.

los préstamos con riesgo de incobrabilidad, tal cual lo establece la normatividad vigente para instituciones financieras supervisadas.

Este sólo hecho, merma la capacidad de generar fondos que permitan cubrir los actuales costos de operación y más aún, impide incorporar al Programa mecanismos -con un costo adicional- que conlleven a expandir el servicio crediticio a un mayor número de beneficiarios y mejorar a su vez el grado de administración.

Esta situación se agrava luego de practicar los ajustes señalados, y en donde la variación existente en el ratio Utilidad Operativa Neta / Cartera Vigente (-3% a -55%), refleja lo expresado.

El análisis de los índices para cada una de las sedes calculados a partir de los Estados Financieros sin ajustes<sup>5</sup> (ver Cuadro N° 09) nos dice son las sedes de Lima/Pucallpa y del Norte aquellas en donde los niveles de sostenibilidad resultan los mejores a nivel de todo el Programa, contrariamente por ejemplo a lo acontecido en la Región Inka, sede en la cual paralelamente a registrarse los más bajos índices de productividad se aprecian los también menores niveles de sostenibilidad.

Por su parte, de acuerdo a las opiniones recogidas en las entrevistas sostenidas con el Administrador del Programa, serían las aptitudes y capacidades del Analista de Créditos en la sede de la Región Sur-este, las razones fundamentales que han conducido a obtenerse en ella y de manera progresiva, mejores índices de sostenibilidad.

**CUADRO N° 09**  
Indicadores de Performance por Sede a Junio de 1998 (EEFF sin ajuste)

	1	2	3	4	5	6	7
Lima / Pucallpa	95	10	0	10	9	105	232.920
Norte	84	8	-2	10	7	124	249.918
Sur	74	7	-2	10	7	273	332.605
Wari	75	7	-2	9	6	116	284.121
Sur-este <sup>6</sup>	483	14	12	3	2	98	186.356
Andina	55	4	-3	7	5	148	301.828
Inka	52	11	-10	21	17	83	112.201

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 / Analistas (en N°)  
7: Cartera Vigente / Analistas (en S/.)

<sup>5</sup> La ausencia de información sobre los niveles de morosidad y cartera en riesgo impiden el cálculo de las provisiones e importes de castigos a efectuarse en cada una de las sedes

<sup>6</sup> La ausencia de un Analista de Créditos motivó que el Contador de la sede -cuya remuneración es cubierta por otras fuentes- asumiera sus funciones, siendo a partir de mayo y luego de la selección del actual Ejecutivo, la remuneración cargada al Programa.

*En efecto, es sólo en Juliaca en donde el Analista no proviene de las "canteras" de ADRA/OFASA -tal como ocurre en el resto de la sedes-, basándose su experiencia en las labores que como Administrador de Cartera realizó en el liquidado Banco Agrario. Ello, nos brinda de alguna manera una idea más clara sobre la necesidad de concretar en un Plan de Capacitación el desarrollo de temas vinculados directamente al quehacer propio de las funciones del Analista de Créditos.*

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*El análisis de los Estados Financieros y los ratios calculados nos expresa en gran medida la situación alcanzada por el PROGRAMA MICROREDITOS al 30 de junio de 1998. Lamentablemente y como consecuencia de la ausencia de instrumentos de gestión adecuados al manejo del Programa, fue imposible obtener estadísticas y Estados Financieros que reflejen el estado de la cartera y del nivel de administración habido durante los años precedentes.*

*Lo expresado impide establecer una evaluación del comportamiento histórico registrado y estimar la tendencia que dicha evolución implicaría en el futuro del Programa.*

*Sin embargo, se han registrado algunos hechos y adoptado ciertas medidas con posterioridad al mes de junio que permiten arribar a conclusiones que sugerimos deberían ser necesariamente complementadas con el desarrollo de visitas y entrevistas a prestatarios y personal del Programa en algunas de las sedes regionales.*

*El análisis de cada uno de los rubros del Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas a nivel de Programa al 30 de junio de 1998, así como de los índices de sostenibilidad calculados a dicha fecha, refleja claramente la delicada situación que el Programa afrontaba, situación que en realidad se constituía en el antecedente inmediato del colapso en el caso no se adoptaran medidas correctivas inmediatas.*

*En efecto, la ausencia de mecanismos e instrumentos de control y monitoreo del Programa, la aplicación de una tecnología crediticia carente de elementos de evaluación empresarial y análisis financiero, la indefinición de funciones y atribuciones al personal de*

*cada una de las sedes y la oficina central y la falta de reglamentos y políticas que incorporen al Programa prácticas comunes a instituciones supervisadas o exitosos programas de crédito, entre otros, se constituyen en factores que han contribuido a ello.*

*Concientes de ello, y frente a la necesidad de contar con información, documentos, instrumentos y demás elementos conducentes a mejorar la administración del Programa y establecer una base sólida que le permita a ADRA/OFASA acceder a la autorización de operar como institución supervisada y regulada en el mediano plazo, la Dirección del PROGRAMA MICROCREDITOS optó por contratar los servicios de un Consultor especializado en temas de financiamiento a Pymes y experiencia en el manejo de Fondos, a fin de que se logre desarrollar una base institucional y corrija a su vez las deficiencias y tendencia del Programa.*

*En este sentido, actualmente se trabaja en la elaboración de Manuales de Organización y Funciones por sede y para la Administración del Programa y la confección de Reglamentos y Políticas de Créditos y Cobranza administrativa y legal, se viene revisando la tecnología crediticia aplicada a la población objetivo, se construyen Estados Financieros (Balance General y Estados de Pérdidas y Ganancias) desde el mes de junio para adelante sin negar la posibilidad de obtenerlos para períodos anteriores, aplicándose a su vez prácticas de entidades supervisadas como la constitución de provisiones por días de morosidad, la clasificación de cartera, la Administración del Riesgo, el castigo por malas deudas, buscándose a su vez implementar mecanismos de Control Interno que permitan la vigilancia permanente de la gestión.*

*Paralelamente y desde el mes de noviembre, en el mismo camino se han suspendido las colocaciones e implementado una agresiva política de recuperaciones a nivel nacional.*

*Consideramos que las acciones adoptadas se constituyen en importantes y necesarias para la mejora del Programa, empero, creemos que adicionalmente y en el marco de un plan que incluya el cambio en la concepción del crédito a nivel institucional, deberían implementarse:*

- (i) la evaluación del actual personal y su capacitación en temas vinculados directamente a la administración de carteras, no descartándose la posibilidad de incorporar a nuevos Analistas de Créditos,*

- (ii) *buscar fuentes adicionales de recursos prestables, sean estas, líneas comerciales o procedentes de organismos de cooperación, implementándose previamente prácticas comunes a instituciones financieras supervisadas y dejándose de lado la metodología de efectuar préstamos en insumos para operar sólo con créditos de dinero en efectivo,*
- (iii) *evaluar la factibilidad de retirarse o ingresar a nuevas plazas, proceso que necesariamente va acompañado de un análisis de las actuales carteras y clientes, así como de las actividades sujetas de financiamiento,*
- (iv) *analizar los productos, características y condiciones de los programas e instituciones que se constituyen en la competencia dentro de las zonas atendidas por el Programa,*
- (v) *mejorar el software actualmente empleado a fin de que además de constituirse en una base de datos que consolida información para fines fundamentalmente contables, se constituya de manera integral en un potencial instrumento de control y monitoreo a nivel de todo el Programa y en cada una de las sedes.*