

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

**AGROCAPITAL—DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA FUNDACIÓN
EN FONDO FINANCIERO PRIVADO**

Delivery Order No. 3

by:

Rodolfo Cardone

Submitted to:

USAID/Bolivia

by:

Chemonics International Inc.

with

**Agricultural Cooperative Development International (ACDI)
Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI)
CARANA Corporation**

August 1998

Microenterprise Development Office
Center for Economic Growth
U.S. Agency for International Development
Washington, D.C.

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción		i
Objetivos y Alcance del Trabajo		iii
SECCIÓN I	MARCO LEGAL VIGENTE	I-1
A.	Distinción entre las funciones y atribuciones del BCB y de la SBEF	I-1
B.	El BCB y su función como ente normador de las FFPs	I-1
C.	Normas legales relacionadas con los FFPs	I-1
C1.	Ley N1 1488	I-1
C2.	Decreto Supremo N1 24000/95	I-1
C3.	Resolución SB N1 0071/96	I-2
C4.	Circulares normativas de la SBEF	I-2
D.	Operaciones legalmente autorizadas para FFPs	I-2
SECCIÓN II	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERO	II-1
A.	General	II-1
B.	Metodología empleada para el análisis del Estudio	II-1
C.	Análisis del Estudio	II-2
C1.	Cumplimiento de los requisitos exigidos en la Resolución SB N1 0071/96	II-2
C2.	Control de cumplimiento de la documentación legal	II-3
C3.	Cronogramas	II-5
C4.	Proyecciones financieras y supuestos	II-6
C5.	Estudio de mercado	II-10
C6.	Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto	II-10
C7.	Estructura accionaria	II-11
C8.	Programa de computación	II-11
D.	Observaciones sobre el análisis del Estudio	II-11
E.	Observaciones sobre el cumplimiento de aspectos legales	II-20
SECCIÓN III	ORGANIZACIÓN Y CONTROL	III-1
A.	Estructura de la Organización prevista para el FFP	III-1
A1.	Organigrama del FFP	III-1
A2.	Observaciones sobre la estructura orgánica del FFP	III-1
A3.	Organigrama de la Fundación	III-4
B.	Manuales de funciones y de procedimientos operativos	III-4
B1.	Relevamiento de los documentos existentes y análisis de sus contenidos	III-5
B2.	Sugerencias para ordenar el sistema de manuales	III-10

C.	Proceso de transición y consolidación	III-12
D.	Sucursales y Agencias	III-13
E.	Control Interno	III-13
E1.	Plan de trabajo del Departamento de Auditoría Interna	III-14
E2.	Estructura Contable	III-14
E3.	Estructura de Sistemas	III-15
E4.	Sistema de Información	III-15
F.	Infraestructura y sistemas de seguridad	III-17
SECCIÓN IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL DIAGNOSTICO		IV-1
A.	Recomendaciones generales	IV-1
B.	Recomendaciones específicas	IV-2
B1.	Sobre el texto del Estudio	IV-2
B2.	Sobre las proyecciones financieras	IV-3
B3.	Sobre los aspectos legales	IV-3
B4.	Sobre la organización y los manuales de funciones y de procedimientos	IV-4
B5.	Sobre el Sistema de Información	IV-4
B6.	Sobre criterios asumidos que podrían revisarse	IV-5
B7.	Sobre el proceso de transición	IV-5

INTRODUCCIÓN

A. Consideraciones generales

Fundación Agrocapital es una entidad privada sin fines de lucro, vigente desde el año 1992, especializada en el otorgamiento de micro crédito y crédito al sector rural, creada con la finalidad de fomentar el desarrollo alternativo y financiada mayormente con líneas no restituibles.

Desde los últimos tres años aproximadamente, la generación de ingresos propios le ha permitido sustentar sus gastos e ir eliminando su dependencia de donaciones, logrando así su auto sostenibilidad permanente.

La experiencia lograda en su ámbito de acción, la acción cumplida y el reconocimiento generalizado de su contribución a los fines indicados por parte de un amplio espectro de agentes económicos movilizados en las áreas de su influencia, le permite encarar con suficiencia, el reto de transformarse en un Fondo Financiero Privado, sujeto a la fiscalización permanente de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, y poder así competir eficientemente con otras entidades formales en condiciones de mercado.

B. Antecedentes

- a. Durante los meses de enero y febrero de 1998, en el marco de la Asistencia Técnica MicroServe de USAID/B, la Fundación Agrocapital (en adelante la Fundación), ha presentado los Términos de Referencia para diversos módulos de Asistencia Técnica.

Dentro de dicho marco de Asistencia Técnica se ha elaborado el presente informe, que representa la primera parte del primer módulo del Diagnóstico y Adecuación, Control Interno y Seguridad, es decir, el correspondiente al Diagnóstico.

- b. La propia Fundación ha preparado los Términos de Referencia genéricos respecto del diagnóstico. En base a ellos se ha diseñado el alcance del trabajo que más adelante se expone, el mismo que ha sido concertado con la entidad.

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

A. Objetivos generales

El propósito fundamental del presente trabajo, es el de elaborar un diagnóstico sobre la forma en que se viene llevando a cabo el proceso de transición de la Fundación a un Fondo Financiero Privado (en adelante FFP).

Para ello se ha visto necesario realizar primero un diagnóstico de la Fundación, con el alcance que más adelante se expone, a fin de identificar las posibles limitaciones (sean éstas operativas, legales, económicas, financieras, procedimentales, etc.), que pudieran incidir dentro del proceso de transición de dicha entidad hacia un FFP, incluyendo todas aquellas observaciones de forma y de contenido sobre los documentos que se deben presentar a las autoridades de fiscalización.

Una vez identificadas tales limitaciones, deberán efectuarse recomendaciones que coadyuven a la adopción, por parte de la entidad, de las medidas y acciones necesarias para subsanarlas y la definición de su cronograma de aplicación que permita facilitar dicho proceso (adecuación).

Vale recalcar lo siguiente: el campo de aplicación del diagnóstico es, por una parte, la actual Fundación, como empresa en plena actividad, y por otra, la figura del FFP, como una entidad apenas proyectada para un futuro relativamente inmediato. Ello es así, teniendo en cuenta que, si bien el FFP será, en todo caso un producto derivado de la Fundación, independiente y diferente, su futura actividad y estructura administrativa, estará basada de modo significativo sobre ésta.

Obviamente, un diagnóstico sobre una entidad en funcionamiento, vislumbra sus falencias, en cambio, tratándose de una proyección, éstas en general no existen, en términos de aplicación. Solamente pueden existir desde el punto de vista de la concepción de las propuestas.

B. Objetivos específicos

Los objetivos específicos, dentro de la concepción enunciada en el capítulo anterior, derivan de la definición de los siguientes conceptos allí mencionados:

El diagnóstico de la Fundación significa, para los propósitos del presente trabajo y para toda la extensión de la organización, el examen de los siguientes conceptos:

- a. El Estudio de Factibilidad Económico Financiero, que debe ser presentado ante la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (en adelante SBEF), para obtener la Autorización de Constitución del FFP.
- b. Las Funciones y Estructura Orgánica de la Fundación, así como las previstas para el FFP.
- c. El Sistema de Procedimientos Operativos existente y el previsto para el FFP.
- d. El Sistema de Control Interno existente y las enmiendas y agregados que ameriten tenerse en cuenta para adaptarlos al FFP.
- e. Los reglamentos internos, su alcance y contenido.

- f. El cumplimiento de todos los aspectos legales que deben tenerse en cuenta para evitar reparos en el proceso de transformación, por parte de las autoridades monetarias.
- g. El cumplimiento de aspectos formales requeridos por la SBEF para obtener la Autorización de Constitución del FFP y la Licencia de Funcionamiento después.
- h. Los antecedentes de los socios fundadores así como el cumplimiento de requisitos legales respecto de ellos, que apunten a la no objeción por parte de la SBEF.

Transición significa, para los propósitos del presente trabajo, la formación de un FFP, de suerte tal, que su principal socio sea precisamente la Fundación, participando con la mayor parte de sus activos, pasivos y estructura administrativa.

A partir de allí, la Fundación como tal, solamente mantendrá su personería jurídica con el único objeto de actuar como promotor y administrador de las donaciones recibidas de los organismos financiadores tradicionales, reservándose la propiedad de una parte significativa de la actual cartera de créditos.

Es importante tener presente, que la adecuada aplicación práctica de todos los procedimientos referidos al sistema de información, administración, control interno, seguridad, la gestión en general de la Fundación, conforman básicamente la experiencia institucional previa que sustenta tal factor determinante en la obtención de la Autorización de Constitución del FFP.

Finalmente, debe medirse el grado de concientización de todas y cada una de las personas integrantes de la organización en el proceso de transición.

C. Alcance del trabajo

Para el logro de los propósitos enunciados, deberá contarse con la información que permita la realización del trabajo, cuyo alcance mínimo es el que sigue:

- a. El análisis del Estudio de Factibilidad Económico - Financiero (Sección II, C).
- b. Análisis del Proyecto de Constitución, observando la minuta correspondiente, el Acta de la Fundación, el proyecto de estatutos sociales y todos los demás aspectos jurídicos necesarios (Sección II, C2).
- c. Análisis de la Organización, y para ello los Manuales de Funciones y Estructura Orgánica de la Fundación y del FFP, los Organigramas dispuestos por sectores, cargos y niveles y los Manuales de Procedimientos Operativos.
- d. Confrontación del contenido de los manuales con la organización real y con la estructura prevista para el FFP, los procedimientos utilizados, cantidad y calidad del personal interviniente, los sistemas tecnológicos adoptados y los reglamentos internos.
- e. Identificación de los procedimientos de control interno automático (autocontrol) y/o explícitos, integrados en los manuales respectivos.

- f. Evaluación del Departamento de Auditoría Interna y su planificación para integrarse al proceso de transición.
- g. El Sistema de Información Gerencial, con sus instancias previas de información a los diferentes niveles subalternos, así como los agregados que se han previsto para adaptarlos al FFP.
- h. La infraestructura física y las normas de seguridad adoptadas en toda la extensión de la organización, las mismas que deberían estar sustentadas por opiniones técnicas, que permitan a la entidad, presentar una justificación razonable ante la SBEF a fin de asegurar la no objeción de esta entidad fiscalizadora llegado el momento de solicitar la Licencia de Funcionamiento del FFP.
- i. Las pólizas de seguro contratados y los informes técnicos elaborados por las compañías aseguradoras que cubran los riesgos inherentes al negocio financiero de la entidad.

SECCIÓN I

Marco Legal Vigente

SECCIÓN I

Marco Legal Vigente

A. Distinción entre las funciones y atribuciones del Banco Central de Bolivia y de la SBEF

El Artículo 30 de la Ley 1670 (Ley del Banco Central de Bolivia) del 31 de octubre de 1995, dispone que, en el ámbito del sistema financiero quedan sometidas a la competencia normativa del Banco Central de Bolivia (en adelante el BCB), todas las entidades del sistema de intermediación financiera y servicios financieros, cuyo funcionamiento esté autorizado por la SBEF.

Asimismo, de acuerdo con el Artículo 26 de la Ley 1178 de 20 de Julio de 1990 (Ley de Administración y Control Gubernamental-SAFCO), “la SBEF es el órgano rector del sistema de control de toda captación de recursos del público y de intermediación financiera del país, incluyendo al BCB. A este efecto normará el control interno y externo de estas actividades...”

B. El BCB y su función como ente normador de las FFPs

Si bien es atribución y responsabilidad del BCB, ejercer la función de ente rector de las normas que rigen el sistema financiero, y por ende de las FFPs, hasta la fecha de este informe, aún no ha emitido el Ente Emisor, Resoluciones destinadas a reglamentar el Decreto Supremo 24000 (a pesar de la Resolución SB 071/96 de la SBEF), cuyos vacíos aún persisten, como ser, el alcance de la atribución conferida a las FFPs para realizar operaciones de compra venta de moneda extranjera, el alcance respecto al otorgamiento de Boletas de Garantía, operaciones de administración de cartera ajena, los procedimientos para recibir, mantener y ejecutar garantías constituidas en muebles, alhajas y objetos de valor, régimen de garantías personales solidarias, mancomunadas y combinadas, las limitaciones en la emisión de obligaciones subordinadas, etc.

Se ha conversado con funcionarios responsables de la formulación de normas en el BCB, y de ello se desprende que se estaría preparando en el Legislativo, un proyecto de modificación de la actual Ley de Bancos y Entidades Financieras (Ley 1488), a fin de normar explícitamente, entre otras cosas, las entidades no bancarias especializadas en micro crédito.

C. Normas legales relacionadas con los FFPs

C1. Ley 1488

La Ley 1488, de Bancos y Entidades Financieras, de fecha 14 de abril de 1993 es la Ley matriz de todas las actividades de intermediación financiera y de servicios auxiliares financieros.

En su Artículo 81, punto 2, dispone que los FFPs se regirán por la presente Ley y su reglamentación. Esta Ley es anterior al Decreto Supremo que autoriza la constitución y funcionamiento de los FFPs (Decreto Supremo 24000)

C2. Decreto Supremo 24000/95

El Decreto Supremo 24000/95 de fecha 12 de mayo de 1995, en su exposición de motivos, se presenta como el instrumento legal que reglamenta el Artículo 81 de la Ley 1488, disponiendo específicamente la autorización para la organización y funcionamiento de los FFPs, como entidades financieras no bancarias, cuyo objeto principal es la canalización de recursos a pequeños y micro prestatarios, cuyas actividades se localicen tanto en áreas urbanas como rurales.

C3. Resolución SB 0071/96

La Resolución SB 0071/96 de fecha 20 de agosto de 1996, aprueba el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de los FFPs.

Este Reglamento describe de manera específica para las FFPs, aquellas formalidades en la presentación de los documentos y demás requisitos necesarios para la constitución y funcionamiento.

C4. Circulares normativas de la SBEF

Estas circulares atienden aspectos operativos comunes para el resto de las entidades financieras, tales como:

- * Régimen de encaje legal
- * Ponderación de activos de riesgo
- * Control interno
- * Normas referidas al control de créditos
- * Responsabilidades administrativas
- * Plan de Cuentas
- * Manual de Cuentas
- * Determinación del Patrimonio Neto
- * Depósitos
- * Otras

D. Operaciones legalmente autorizadas para FFPs

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 81 del Decreto Supremo 24000, los FFPs, se encuentran autorizados para realizar las siguientes operaciones financieras o auxiliares:

1. Recibir depósitos de dinero en cuentas de ahorro y a plazo.
2. Emitir y colocar obligaciones convertibles o no en acciones ordinarias.
3. Contraer obligaciones subordinadas.
4. Contraer créditos y obligaciones con entidades bancarias y financieras del país y del extranjero.
5. Contraer créditos y obligaciones con el BCB, de acuerdo con las normas establecidas por el Ente Emisor.
6. Otorgar créditos de corto, mediano y largo plazo, con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas.
7. Descontar documentos de obligaciones de comercio, cuyo vencimiento no exceda de un año, para instrumentar sus operaciones de crédito.
8. Otorgar boletas de garantía.
9. Realizar giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país.
10. Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas, para sus propias operaciones.

11. Comprar, conservar y vender por cuenta propia, valores de renta fija registrados en la Comisión Nacional de Valores.
12. Comprar, conservar y vender por cuenta propia, certificados de depósito emitidos por entidades financieras y títulos emitidos por el Banco Central de Bolivia y por el Tesoro Nacional.
13. Adquirir bienes inmuebles para ser utilizados por el FFP en actividades propias de su giro.
14. Celebrar contratos de arrendamiento financiero.
15. Recibir letras u otros efectos de cobranza, así como efectuar operaciones de cobranza.

SECCIÓN II

Estudio de Factibilidad Económico y Financiero

SECCIÓN II

Estudio de Factibilidad Económico Financiero

A. General

La Fundación ha revisado el antiguo Estudio de Factibilidad Económico Financiero para la constitución y puesta en marcha de un FFP, elaborando de esta forma una versión actualizada del mismo, al 31 de diciembre de 1997 (pese a que, no siempre la información contenida en los cuadros se encuentra actualizada a esa fecha).

Dicho Estudio de Factibilidad Económico Financiero, (en adelante, el Estudio) debería constituirse, teóricamente, en el documento que plasme la totalidad de los aspectos que la SBEF debe analizar a objeto de otorgarles el Permiso de Constitución primero, y todo aquello que contribuya a facilitar posteriormente el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento.

Asimismo, independientemente de esta finalidad de índole administrativa, debería constituirse, en esencia, en una herramienta básica para la Dirección, que sirva de guía y orientación de su gestión.

B. Metodología empleada para el análisis del Estudio

- a. Se ha corroborado, en lo formal, que el Estudio contemple la totalidad de los requisitos exigidos en la Resolución SB 0071/96 (Cuadro II-01).
- b. Se han listado, todos aquellos requisitos legales que deben ser presentados a la SBEF para obtener la Autorización de Constitución, a fin de detectar los posibles faltantes (Cuadro II-02).
- c. Se ha analizado, en lo formal y en su contenido, los documentos legales ya perfeccionados y/ o los proyectos elaborados inherentes a la transformación (punto E).
- d. Análisis del Proyecto de Constitución, observando la minuta correspondiente, el Acta de Fundación y todos los demás aspectos jurídicos derivados de la Ley de Bancos, de las normas de la SBEF, del BCB, el DS 24000, el Código de Comercio y cualquier otra disposición legal que pudiera afectar el proceso objeto del trabajo.
- e. Se ha analizado con las autoridades de la Fundación, el cronograma de presentación del Estudio ante las autoridades de la SBEF, el del período comprendido entre la autorización y el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento y el de implementación de medidas (punto C3).
- f. Se ha analizado en su contenido, la razonabilidad de los supuestos básicos asumidos para la formulación de las proyecciones financieras (punto C4).
- g. Se ha analizado el comportamiento de las proyecciones financieras resultantes.
- h. Se ha revisado conceptualmente, la estructura del programa de computación aplicado para elaborar las proyecciones financieras.
- i. Se ha analizado, en su contenido, el alcance de las encuestas que, sobre las características del mercado en las localidades de influencia del proyecto (en especial los Departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), ha realizado la empresa de profesionales Estudios & Encuestas, que ha servido de base para la determinación de los supuestos (punto C5).

- j. Se ha calculado la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto (no incluido en el Estudio), a fin de determinar el atractivo comercial del mismo frente a una tasa de oportunidad, que tendrá presente el futuro inversor (punto C6).
- k. Se ha analizado la futura estructura accionaria y característica de los socios fundadores. Asimismo, se han listado los aspectos formales que deberán tenerse presentes respecto de los mismos (punto C7).

C. Análisis del Estudio

Ante todo debe remarcarse que, según lo dispone expresamente la SBEF en la Resolución SB 0071/96, es causal de rechazo de la solicitud de aprobación, cuando el Estudio de Factibilidad Económico Financiero no demuestre que se cuenta con:

1. Mercados identificados y analizados.
2. Tecnologías en operaciones activas y pasivas adaptadas para atender a dichos mercados.
3. Personal con experiencia para alcanzar los supuestos y metas crediticias y financieras que sustenten la viabilidad del FFP.

Por ello, es prudente remarcar en la introducción del Estudio, el hecho de haberse contemplado estos aspectos, y, en lo atinente a la experiencia del personal, hacer referencia aquí, de la amplia experiencia previa del mismo, el conocimiento del medio y el programa de capacitación permanente aprobado por las autoridades.

C1. Cumplimiento de los requisitos exigidos en la Resolución SB 0071/96

En el cuadro que sigue, se han listado a manera de ayuda memoria, los requisitos de obligatorio cumplimiento contenidos en la Resolución SB 0071/96. Las marcas en las columnas respectivas, significan si se ha cumplido o no con el tratamiento del tema en el Estudio. Este cuadro, no alude a la calidad de su contenido ni a la extensión del mismo.

**Cuadro II-01. Control de Cumplimiento de Requisitos Formales
(RES.SB 0071/96)ES**

Concepto	Si	No	NA
a. Análisis de las condiciones del Mercado			
* El marco macroeconómico.	X		
* Sistema Financiero.	X		
* Grupo meta, competencia, identificación de productos demandados.	X		
* Impacto económico en el mercado objetivo.	X		
b. Organización del FFP			
* Objetivos y estrategia.	X		
* Operaciones activas, pasivas, y de servicios que se propone realizar.	X		
* Políticas de crédito, incluyendo criterios de elegibilidad de clientes y criterios de determinación de montos, plazos y garantías de créditos a ser otorgados.	X		
* Políticas de captación de recursos que incluyan criterios de elegibilidad de clientes, monedas, tasas y plazos.			
* Organización, descripción de funciones y reglas internas.	X		
* Mecanismos de autocontrol.	X		
* Selección, contratación y desarrollo de personal.	X		
* Convenios de cooperación técnica o financiera en pequeño y microcrédito	X		
c. Experiencia institucional previa, cuando corresponda, que incluya políticas de crédito, situación financiera y estructura organizativa de la entidad orientada a pequeños y microempresarios			
d. Análisis económico financiero			
Proyecto de balance de apertura	X		
Supuestos macroeconómicos y financieros	X		
Detalle y cronograma de inversiones previstas para la organización y funcionamiento antes de la otorgación de la Licencia, debidamente documentadas.	X		
Proyección de los estados financieros por cinco años, como mínimo.	X		
Análisis de rentabilidad y riesgo que incluya la sensibilidad en las variables determinantes.	X		
e. Conclusiones	X		

C2. Control de cumplimiento de la documentación legal

Debe tenerse presente que, al momento de solicitar audiencia con la SBEF para solicitar la Autorización de Constitución del FFP, juntamente con el Estudio de Factibilidad Económico Financiero, deben presentarse los documentos legales y los antecedentes de los socios, como se describen a continuación, respecto de los cuales se hacen algunos comentarios a manera de ayuda memoria sobre los tópicos que habrá que prever y completar:

Documentos legales

- a. Minuta de Constitución
- b. Acta de Fundación
- c. Proyecto de Constitución y Estatuto
- d. Contratos de suscripción de acciones de los socios fundadores

Todos estos documentos están preparados en forma provisoria, faltando completar básicamente lo siguiente:

- Nombre de los socios fundadores (y por ende, los respectivos contratos de suscripción por cada uno de ellos, con sus montos individuales).
- Montos de capital autorizado, suscripto y realizado.
- Nombres de los miembros del Directorio provisional.

Documentos relacionados con los socios fundadores

- Certificado policial o documento equivalente: Por el momento no se obtuvo ninguno.
- Certificado de solvencia fiscal o documento equivalente: Por el momento no se obtuvo ninguno.
- Declaración patrimonial certificada por auditor independiente (mientras superen el 5% del capital).
- Currículum Vitae de cada uno de ellos (mientras superen del 5% del capital).
- Tratándose de personas jurídicas, los documentos legales de la empresa: Por el momento, solamente están los de la Fundación.
- Tratándose de entidades multilaterales o bilaterales, las Resoluciones de sus Directorios aprobando la inversión en el FFP: No hay evidencias.
- Currículum de al menos un funcionario Gerente, conteniendo su experiencia en la actividad: Hay se ha incluido en el Estudio de Factibilidad.
- Poderes otorgados al representante de los fundadores ante la SBEF: Hay un proyecto de texto, sin identificar aún su beneficiario.

En el cuadro que sigue, se han listado a manera de ayuda memoria, los requisitos legales contenidos en la Resolución SB 0071/96. Las marcas en las columnas respectivas, significan en lo formal si se ha cumplido o no con su inclusión en los estatutos sociales proyectados.

**Cuadro II-02. Control de Cumplimiento de Requisitos Estatutarios
(RES.SB 0071/96)**

Concepto	Si	No	N/A
Los proyectos de constitución social y del estatuto, deberán contener de manera expresa, los aspectos siguientes:			
a) El objeto principal de la sociedad, de enmarcar sus operaciones al financiamiento de las actividades de los pequeños y micro prestatarios.	X		
b) La prohibición a todo accionista, síndico, director o empleado a nivel gerencial, de solicitar créditos del FP, para sí o para cualquier persona natural o jurídica vinculada a ellos.	X		
c) Los límites de crédito que se fijarán para diferentes actividades crediticias, dentro de los máximos permitidos por Ley.	X		
d) Naturaleza jurídica o clase de entidad, denominación, domicilio, duración.	X		
e) Operaciones, secciones, limitaciones	X		
f) Capital y acciones	X		
g) Administración, juntas, directorio, presidente, gerentes, atribuciones y funciones.	X		
h) Fiscalización interna, síndicos, auditoría interna.	X		
i) Auditoría, balances, reservas y utilidades.	X		
j) Disolución y liquidación, arbitraje, transformación y fusión.	X		
k) Disposiciones especiales	X		

C3. Cronogramas

Todo el proceso de transición de la Fundación, hasta la constitución del FFP, incluyendo su licencia para operar como tal, debe estar integrado dentro de un cronograma global de tiempos, actividades y etapas que deberán ser cubiertas para la obtención del resultado esperado.

Desde el momento de la Autorización de Constitución, hasta la obtención de la Licencia de Funcionamiento, debe transcurrir un tiempo perentorio, que está normado por la SBEF, para cumplir con los requisitos exigidos por dicha entidad de fiscalización.

Independientemente de los requisitos legales, debe plantearse el monitoreo de cumplimiento de todas las necesidades operativas y administrativas en general, para colocar la estructura en debidas condiciones.

El esquema general de este cronograma debería contemplar por lo menos:

1. Fechas previstas para completar la nómina de accionistas.
2. Obtención de los requisitos formales exigidos por la SBEF, para cada uno de ellos.

3. Actualizar y formular ajustes al Proyecto de Factibilidad Económico Financiero, por el tiempo transcurrido desde su última actualización y por las necesidades de enmiendas que deriven de este diagnóstico.
4. Presentación del Proyecto y aprobación del mismo.
5. Completar el diseño de la estructura orgánica prevista para el FFP, sus manuales de funciones y procedimientos operativos.
6. Adecuar la infraestructura física del futuro FFP a las necesidades, en tiempo y forma, teniendo en cuenta que varias agencias, así como la sede central, aún se hallan en etapas de estudio del diseño de arquitectura, lo que amerita considerar los tiempos que demandará esta adecuación, incluyendo la infraestructura de comunicaciones.
7. Plan de contratación de personal.
8. Implicancias de tipo legal relacionadas con el traspaso de bienes y activos financieros de la Fundación al FFP.
9. Presupuestos financieros para financiar el proceso de transición en su integridad, y fuentes de recursos.
10. Elaboración de los Planes Estratégicos Regionales, integrados al Plan General de actividades previstas, con sus respectivos cronogramas de implementación.

C4. Proyecciones financieras y supuestos

En el cuadro siguiente, se ha resumido el comportamiento de los principales rubros del balance general proyectado, para los primeros cinco años de actividad del FFP.

Cuadro II-03. FFP - Estados Contables Proyectados
(en miles de dólares)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Disponible	1.150	557	1.248	2.069	3.342	5.371
Cartera	643	8.152	16.418	24.907	35.501	50.919
Bienes de uso	587	495	493	458	433	369
Inversiones	20	20	20	20	20	20
Cargos dif.	50	37	25	12	0	0
Total	2.450	9.261	18.205	27.467	39.296	56.678
Pasivo						
Obligación público		2.435	6.660	12.025	20.825	31.600
Obligación entidad		2.670	5.300	8.297	7.736	12.927
Previa Indemnización		56	124	204	291	388
Previos impuestos		6	44	124	204	438
Intereses		72	283	512	885	1.345
Amort. por pagar		55	135	273	418	386
Obligaciones Subord.		1.500	2.000	2.000	3.000	3.000
Total Pasivo		6.794	14.546	23.436	33.359	50.084
Patrimonio						
Capital	2.450	2.450	3.510	3.510	5.110	5.110
Reserva legal		2	15	52	113	245
Resultados				134		
Anteriores			16	335	469	714
De gestión		16	118		245	526
Total Patrimonio	2.450	2.468	3.659	4.031	5.937	6.595
TOTAL	2.450	9.261	18.205	27.467	39.296	56.678

El aspecto más notable a primera vista de las proyecciones financieras, está dado por el vertiginoso crecimiento de la cartera de créditos y el escaso financiamiento de la misma con depósitos del público. Mayormente, dicho financiamiento se ha previsto que será hecho con préstamos de entidades financieras, obligaciones subordinadas y hasta con el capital propio.

Tanto el crecimiento de los créditos como de las captaciones, responde a la conjunción simultánea de dos factores de crecimiento, esto es, por una parte, el crecimiento de la base de cálculo, es decir, el total de créditos y captaciones esperadas en el mercado en su conjunto, y por otra parte, el aumento en la participación relativa esperada del FFP en dichos mercados.

En los cuadros siguientes se demuestra la evolución de ambos factores y el coeficiente resultante.

**Cuadro II-04. FFP-Determinación de las Captaciones Estimadas del Público
(En miles de dólares)**

Año	Mercado Potencial (*)	% de incremento	Participación FFP	Saldo de Depósitos FFP	% de incremento . Global
1	1,581.377		0,2 %	2.435	
2	1.744.172	10,3	0,4 %	6.660	173,5
3	1.899.758	8,9	0,6 %	12.025	80,5
4	2.053.416	8,1	1,0 %	20.825	73,2
5	2.255.490	9,8	1,4 %	31.600	51,7

(*) Fuente: Encuestas & Estudios

En cuanto a la evolución dentro del FFP por modalidad, es como sigue:

**Cuadro II-05. FFP – Evolución Esperada de las Captaciones Por Modalidad
(en miles de dólares)**

Año	Caja de Ahorro	% de incremento	Plazo Fijo	% de increm.	Total	% de increm.
Inicio	0		0		0	
1	627		1.808		2.435	
2	1.716	173,7	4.944	173,5	6.660	173,5
3	3.164	84,4	8.861	79,2	12.025	80,5
4	5.534	74,9	15.291	72,5	20.825	73,2
5	8.405	51,8	23.195	51,7	31.600	51,7

La determinación de los saldos esperados de cartera, responde al siguiente esquema:

**Cuadro II-06. FFP - Determinación de las Colocaciones en Cartera
(en miles de dólares)**

Año	Mercado Potencial (*)	% de increm.	Participación FFP	Montos a ser Colocados por el FFP	% de increm. global
1	633.466		1,8 %	11.434	
2	658.164	3,9	2,6 %	17.259	50,9
3	680.315	3,3	3,6 %	24.591	42,5
4	743.514	9,2	4,4 %	32.829	33,5
5	775.895	4,3	6,1 %	47.395	44,4

(*) Fuente: Encuestas & Estudios

Como se aprecia en el cuadro precedente, se han determinado los montos de créditos que serán colocados y no, los saldos remanentes para cada año. La evolución en términos de saldos y su composición, es como sigue:

**Cuadro II-07. FFP - Evolución de la Cartera
(en miles de dólares)**

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carter Bruta	643	8.261	16.645	25.262	36.025	51.695
Vigente	643	8.021	16.086	24.303	34.485	49.247
Vencida		96	224	384	616	979
En ejecución		144	336	576	924	1.469
Prevision		(109)	(227)	(355)	(523)	(775)
Cartera Neta	643	8.152	16.418	24.907	35.501	50.919

La Cartera en Mora, (sumatoria de cartera vencida y en ejecución), comienza con un 2,9% y acaba al 5to. año con 4,7% de la cartera bruta. El Sistema Bancario Privado Nacional en su conjunto, refleja un índice del 4,5%, de acuerdo con las publicaciones de la SBEF al 31 de diciembre de 1997.

Con una alta concentración de los activos en el rubro cartera, como es este caso, se corre el riesgo de comprometer un alto porcentaje de patrimonio con apenas un escaso aumento en el índice de morosidad global del FFP.

El Estado de Resultados refleja utilidad contable para cada uno de los años proyectados. La diferencia entre los resultados expuestos y los contenidos en el balance general, están dadas por la apropiación de los mismos a la Reserva Legal y la distribución de dividendos en efectivo previstos para los años 4 y 5 por US\$ 306 miles y US\$ 657 miles, respectivamente.

**Cuadro II-08. FFP – Estado de Resultados Proyectados
(en miles de dólares)**

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos financieros	942	2.426	4.149	5.725	7.920
Gastos financieros	(254)	(994)	(1.782)	(2.817)	(3.776)
Result. financ. Antes de incob.	688	1.431	2.368	2.907	4.144
Cargo por incobrables	(109)	(118)	(128)	(168)	(252)
Resultado financiero neto	579	1.314	2.240	2.739	3.892
Otros ingresos operativos	793	511	235	204	259
Resultado de operación bruto	1.372	1.825	2.474	2.943	4.151
Gastos de administración	(1.355)	(1.694)	(2.102)	(2.331)	(2.837)
Resultado operación neto	18	131	373	612	1.315

C5. Estudio de mercado

Para la realización del estudio de mercado, se han contratado los servicios profesionales de la empresa especializada Encuestas y Estudios, quien llevó a cabo dicha misión en las áreas de mayor influencia del proyecto, esto es La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

El trabajo se inició en el mes de febrero de 1996 sobre hogares, artesanos, profesionales independientes y empresas grandes, medianas, pequeñas y micro.

Salvo en lo que se refiere a la relativa antigüedad de la información, los procedimientos adoptados así como las conclusiones parecen razonables.

C6. Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto.

El Estudio no contempla la determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR), resultante de descontar los flujos de resultados y aportes esperados, a un nivel de tasa tal, que resulte un Valor Actual Neto igual a cero.

Para efectos de este informe, hemos estimado el TIR partiendo de la información contenida en los estados financieros proyectados.

Una determinación más precisa se hubiera obtenido si se contara con los resultados previstos mas allá de los cinco años proyectados. A falta de ello, se ha estimado un crecimiento de los resultados positivos a partir del sexto año, del 30% constante.

Para la determinación del TIR, se han agregado a los resultados contables, los montos de depreciación de cada año además de la amortización de los gastos de organización, por representar quebrantos que no inciden en el flujo. Tampoco se ha considerado la actualización del valor residual al cabo de las proyecciones. Un análisis mas puntual, hubiera significado estudiar los demás componentes de costos o ingresos que revistieran el mismo carácter que el mencionado anteriormente, lo que no se vió por oportuno realizar dado el propósito del trabajo.

**Cuadro II-09. FFP – Determinación de la Tasa Interna de Retorno
(en miles de dólares)**

Año	Resultados (Aportes) US\$	Van/con Tasa de Descuento=10% US\$	TIR=12,4%	Van=0 US\$
0-1998	(2.450)	(2.450)	1,00	(2.450)
1-1999	148	135	0,89	132
2-2000	284	235	0,79	225
2-2000	(1.060)	(876)	0,79	(839)
3-2001	556	418	0,70	392
4-2002	826	564	0,63	518
4-2002	(1.600)	(1.093)	0,63	(1.002)
5-2003	1.553	964	0,56	866
6-2004	2.019	1.140	0,50	1.001
7-2005	2.625	1.347	0,44	1.158
	2.900	673		0

C7. Estructura accionaria

La participación accionaria prevista en el Estudio, comprende los siguientes socios, con sus respectivas participaciones:

**Cuadro II-10. Accionistas Fundadores del FFP
(en dólares)**

Accionista	Monto a la Licencia de Funcionamiento	%	Monto Objetivo	%
Fundacion	1.825.000	73	2.650.000	53
CAF	0	0	500.000	10
ACDI	500.000	20	500.000	10
Privado 1	100.000	4	200.000	4
Privado 2	50.000	2	100.000	2
Privado 3	25.000	1	50.000	1
Otros privados	0	0	1.000.000	20
TOTAL	2.500.000		5.000.000	100

La SBEF, para el otorgamiento de Autorización de Constitución de cualquier entidad de intermediación financiera, suele dar la mayor importancia a la nominación de los socios fundadores, su solvencia financiera, ética e idoneidad en la actividad financiera.

Precisamente, en los considerandos de la Resolución SB 0071/96, se enfatiza la importancia de la solvencia moral y económica de los fundadores, juntamente con la viabilidad técnica de la entidad.

Para tal fin deberán contar con declaraciones juradas patrimoniales, así como toda otra documentación que corrobore la no existencia de causales de índole financiera, policial, bancaria, fiscal, etc. que, a juicio de la SBEF, pudieran detener todo el proceso de constitución, ya que, si un accionista es objetado, se invalida la solicitud, no procediendo su reemplazo.

En tal sentido, se recomienda tomar especial cuidado de cumplir con las disposiciones establecidas por la Ley de Bancos, especialmente en su Artículo 10.

C8. Programa de computación

Las proyecciones financieras, han sido elaboradas sobre un programa de computación que contempla, en general, el comportamiento de la mayoría de las variables básicas ligadas a los supuestos incorporados al modelo, lo que permite sustentar los resultados derivados de la introducción de diversos casos de sensibilidad aplicados.

D. Observaciones sobre el análisis del Estudio

El Estudio está conformado por un documento matriz de 315 páginas, adjunto al estudio de mercado elaborado por la empresa Encuestas & Estudios, los mismos que forman parte integrante de este informe.

a. Participación de las diversas regiones en la elaboración del Estudio.

El Estudio de factibilidad debe constituirse en un instrumento de aplicación permanente por todas las áreas y funcionarios involucrados en la organización. En tal sentido, al menos los responsables de las sucursales y agencias visitadas, manifestaron que no han participado en la elaboración de supuestos y proyecciones, características del mercado, etc. relacionadas con sus áreas de influencia.

De ser así, antes de presentar el Estudio a las autoridades de fiscalización, debería ser consensuado por los diferentes gerentes regionales en cuanto al contenido a ellos relacionados.

El proceso debería ser:

- i. Recabar opinión e información de las sucursales y agencias.
- ii. Integrarlas en el documento.
- iii. Darle coherencia al documento.
- iv. Retornarlo a los responsables de ponerlo en práctica, para su aceptación o para introducir ajustes.
- v. Elaborar los planes estratégicos a corto y mediano plazo, puntuales para cada región, integrados al plan general cuyos lineamientos se vierten en el Estudio

b. La cartera de créditos, como factor determinante de las proyecciones

Las proyecciones financieras fueron confeccionadas partiendo de la base que necesariamente se deben colocar recursos en una cartera de créditos significativamente creciente, dada la máxima posibilidad para ello en términos de recursos humanos disponibles y de capacidad de absorción del mercado, pero no en términos financieros.

Como una instancia posterior, se contempla el cómo financiar dicha cartera.

La adopción de este criterio secuencial sería inobjetable, toda vez que se tenga mas aseguradas las fuentes de financiamiento a ser utilizadas y más otras fuentes de financiamiento de reserva alternativa. Sin embargo es necesario no dejar de tener en cuenta que el financiamiento deviene de una voluntad emanada en terceros, es decir, la administración interna solamente puede intentar inducir a terceros ajenos a la entidad, a tomar la decisión de invertir en el FFP. En cambio, la colocación de fondos disponibles en la formación de cartera, es una decisión que emana de la propia organización.

En este sentido, siguiendo el razonamiento de las proyecciones, se considera asegurado que en el primer año de actividad no solamente se recibirán depósitos del público por un valor de US\$ 2.435 miles, sino que, además, se prevé agregar endeudamiento de US\$ 2.670 miles con instituciones financieras, y la emisión de obligaciones subordinadas por otros US\$ 1.500 miles, y todo ello aún no alcanza para formar una cartera de créditos el primer año de US\$ 8.260 miles, lo que supone utilizar también para tal fin, la mayor parte del aporte de capital inicial. Todo ello, presupone acertar con rotundo éxito desde el primer año de vida, en el logro de todo tipo de fondeo, pese a las dificultades que normalmente conlleva la gestión de financiamiento.

Parecería mas razonable optar por el criterio inverso, es decir, primero analizar y asegurarse del logro del financiamiento a través de captaciones del público, y a partir de allí, estimar la posibilidad de colocar esos recursos en créditos (un vez descontada la necesidad de reservar el encaje legal), y mantener las

posibles líneas de crédito que pudieran acordarse con instituciones financieras por lo menos en un principio, como fuentes alternativas de liquidez (debe tenerse en cuenta, que ante posibles tendencias a colocar recursos en determinadas ramas sujetas a vaivenes estacionales o demasiado concentrados, devienen no solamente posibles riesgos netamente económicos sino también financieros, lo que amerita disponer de fuentes de financiamiento seguras y oportunas).

c. Estructura del financiamiento de la cartera

En el cuadro que sigue, se demuestra la forma en que es financiada la cartera de créditos estimada, utilizando en todos los casos el capital, sólo en la medida necesaria para completar tal financiamiento.

**Cuadro II - 11. Financiamiento de la Cartera de Créditos
(en miles de dólares)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartera	8.261	16.645	25.262	36.025	51.695
Fondeo:					
Depósitos	2.435	6.660	12.025	20.825	31.600
Entidades	2.670	5.300	8.297	7.736	12.927
Subordin.	1.500	2.000	2.000	3.000	3.000
Subtotal	6.605	13.960	22.322	31.561	47.527
Capital	2.685	2.685	2.940	4.464	4.168
TOTAL	8.261	16.645	25.262	36.025	51.695

Hasta el tercer año de actividad, los ahorros del público no alcanzan al 50% del fondo de la cartera de créditos. Esto significa:

- i. Se estaría acudiendo a financiamiento más oneroso que los depósitos del público, pese a que la entidad, ya viene superando su punto de equilibrio económico.
- ii. Se asume un riesgo, el mismo que está dado en el hecho que, si por razones exógenas (quizás estacionales u otra circunstancia no controlable por el FFP), hubiera alguna dificultad en recuperar en tiempo la cartera de créditos, se verían agotadas las posibilidades de acceder a otras fuentes de financiamiento alternativo para cubrir eventuales desfases financieros, debiéndose apelar entonces al encaje legal como alternativa, o *call money* o créditos de liquidez temporal del BCB, siendo éstas las alternativas mas onerosas del sistema financiero.
- iii. Se asume otro riesgo en la posible concentración del endeudamiento con entidades financieras, mas allá de los límites autorizados por Ley (una vez el patrimonio: Art.53, Ley 1488).

En este sentido parece relativamente alta la posibilidad que ello ocurra, si se tiene en cuenta el comportamiento que más adelante se muestra:

**Cuadro II - 12. Relación entre Patrimonio y Deuda con Entidades Financieras
(en miles de dólares)**

Año	Patrimonio Neto	Deuda con Entidades Financieras	Exceso %
1	2.468	2.670	8,2
2	3.659	5.300	44,8
3	4.031	8.297	105,8
4	5.937	7.736	30,3
5	6.595	12.927	96,1

Cabe agregar, que el Estudio no muestra la composición del endeudamiento con los nombres, montos, plazos y condiciones de los créditos que serán tomados de las entidades financieras.

d. Estado de las negociaciones con entidades de financiamiento.

Las negociaciones con entidades de financiamiento para el FFP, como entidad independiente de la Fundación, están aún en etapas muy preliminares.

La intención es poder cubrir todos los requisitos exigidos por determinadas entidades de segundo piso, tales como NAFIBO, PAM, CAF, FONDESIF, etc. para convertirse en sujeto de crédito, sin embargo, se aprecia un elevado grado de dependencia de la gestión que en tal sentido pudiera ejercer la Fundación.

Adicionalmente, el Estudio expresa que la Fundación es un potencial financiador, con el producto de la cartera en proceso de recuperación entregada en fideicomiso que no será traspasada al FFP.

En particular, se recomienda tomar especial cuidado en cuanto a las posibilidades legales de destinar el producto de las carteras de la Fundación, en otros fines diferentes a la reinversión en las áreas de su objeto social, y en general, la recomendación apunta a tratar de deslindar responsabilidades con la Fundación y evitar en lo posible contraer contingencias a través de avales, garantías, etc. que ésta pudiera constituir hacia el FFP.

e. Calce financiero

El Estudio no pormenoriza respecto de cómo evoluciona y se administra el calce financiero, por vencimientos de la cartera y de los recursos. Dado que esto aparentemente lo posee la entidad, habría que hacer énfasis en que el calce está perfectamente bajo control.

Respecto de la cartera, el grueso de las colocaciones responde a créditos línea inversión, que en general son de mediano o largo plazo, mientras que en la estructura de captaciones, la mayor parte de ellas (77,5% el primer año) responden a DFP menores al año de plazo, de manera que ello hace suponer la posibilidad de descalce directo desde el primer año.

En este sentido, es importante hacer notar los efectos que podrían derivar de una alta concentración de cartera en determinadas actividades económicas, tal como también ocurre con las captaciones de recursos. Captaciones y colocaciones con efectos estacionales o sensibles a factores no controlables, implica la adopción de especiales recaudos de control, tanto en la administración financiera (calce financiero especialmente), como crediticia.

f. La administración conjunta del FFP y la Fundación

La transición de la Fundación al FFP una vez que se complete, no extingue a la primera.

En efecto, actualmente la Fundación posee una cartera de créditos del orden de US\$ 10.700 miles, de los cuales solamente se transfieren al FFP US\$ 643 miles, correspondiente a créditos vigentes con la mejor calificación. En términos de número de prestatarios, la Fundación posee alrededor de 4.000 prestatarios, de los cuales solo una mínima parte se transfieren al FFP.

**Cuadro II-13. Traspaso de Activos y Pasivos al FFP
(en miles de dólares)**

RUBRO	Fundación AGROCAPITAL Diciembre 1997	A Transferir al FFP Como Inicio	Remanente en la Fundación
ACTIVO			
Disponibilidades	345	1.150	-805
Cartera neta	10.715	643	10.072
Bienes de uso	1.017	587	430
Inversiones perm.	348	20	328
Cargos diferidos	0	50	-50
Otros activos	367	0	367
TOTAL	12.792	2.450	10.342
PASIVO			
Otras cuentas a pagar	5.409	0	5.409
TOTAL PASIVO	5.409	0	5.409
PATRIMONIO			
Capital social	5.699	2.450	3.249
Reserva legal			
Resultados acumulados Anteriores De la gestión	1.684		1.684
TOTAL PATRIMONIO	7.383	2.450	4.933
TOTAL	12.792	2.450	10.342

El Estudio apenas expresa que el FFP administrará la cartera que la Fundación le traspasará, en carácter de Fideicomiso, sin demostrar la evolución de la cartera residual de la Fundación, a fin de dar un signo de la actividad que desarrollará el personal del FFP por este concepto.

No se contempla una apropiación de costos derivados de administrar la cartera de la Fundación y de administrar la Fundación en su integridad (sus presupuestos, el cumplimiento de sus políticas, relación con los bancos, su liquidez, etc.), sino que solamente se prevé el cobro de una comisión del 10% sobre la cartera residual de ésta, lo que no necesariamente se compatibiliza con los costos reales que deberían distribuirse entre las dos entidades.

g. Prohibición de realizar operaciones de Fideicomiso

Los FFP no están autorizados a ejercer funciones de fideicomiso. El Código de Comercio reserva dicha función, a entidades bancarias.

h. Elección de los socios fundadores

El Estudio se constituye en el documento formal que plasma la intención de los socios fundadores en llevar a cabo un proyecto de sociedad con determinada planta ejecutiva. Esa voluntad debería reflejarse expresamente en el mismo documento.

Sin embargo, el Estudio indica expresamente que los socios aún no están definidos, de manera que, mal podría afirmarse compromisos futuros de aportes de capital y de gestión en general.

Adicionalmente, el monto de suscripción e integración inicial, mostrado en el cuadro de estructura del capital (US\$ 2.500.000: Cuadro II-10), no coincide con las proyecciones financieras (US\$ 2.450.000: Cuadro II-03).

Es recomendable, por lo tanto, rectificar el texto, revisar los montos y aguardar que se cuente con los nombres de los socios fundadores, para incluirlos en el Estudio juntamente con sus antecedentes personales o sociales, tal como es requerido por la Ley 1488.

i. Nivel de suficiencia patrimonial y su relación con la rentabilidad del inversor

Una interpretación meramente económica de los resultados proyectados, permite advertir que existe una considerable tasa de suficiencia patrimonial anual respecto de los activos ponderados en función de sus riesgos.

La evolución esperada de nivel de suficiencia patrimonial, como porcentaje de activos y contingentes de riesgo, es la siguiente:

<u>Año</u>	<u>% Sobre Activos de Riesgo</u>
1	34
2	26
3	19
4	20
5	16

A modo de comparación, el promedio del coeficiente de adecuación patrimonial del Sistema de Bancos Privados Nacionales al 31 de diciembre de 1997, es de 10,47%, según la información estadística publicada por la SBEF.

De la exposición anterior se desprende que, en todo caso, el coeficiente está por encima del 10%, que es el límite mínimo legal, lo que presupone, por una parte, un alto grado de fortaleza patrimonial, principalmente durante los dos primeros ejercicios económicos, ya que entre 15 y 20% de relación puede considerarse razonable, aunque ello fuera en desmedro de la rentabilidad del capital invertido, y por ende, del retorno sobre la inversión efectuada (habiendo un activo

cuyo rendimiento promedio supera el costo del financiamiento de terceros, la tendencia a minimizar el aporte propio, conlleva a esperar una mayor tasa de rendimiento sobre la inversión que tiende a infinito si la inversión tiende a cero).

En todo caso, el hecho de mantener un fuerte grado de solvencia patrimonial, no es indeseable desde el punto de vista de la fortaleza que deben mostrar las entidades de intermediación financiera.

j. Funciones de Arrendamiento Financiero

El Estudio no prevé el servicio de arrendamiento financiero, tanto en su texto como en el contenido de las proyecciones financieras.

Siendo que uno de los propósitos de este diagnóstico, es el de poner de manifiesto el grado de preparación de la entidad en todas las áreas de actividad financiera permitidas por el Decreto Supremo 24000 para operar en el marco de las normas de fiscalización y control vigentes para entidades financieras, se recomienda profundizar en la caracterización de este producto y además, evaluar la conveniencia de su aplicación.

k. Inversiones en Bienes de Uso

Las inversiones en bienes de uso, incluyendo el aporte inicial de constitución, son mínimas en relación, tanto a la cartera como al patrimonio neto.

Su monto equivale apenas, al 5.6% del Patrimonio Neto en el quinto año de actividad y el 0,7% sobre los activos, cuando otras entidades similares muestran la siguiente relación:

**Cuadro II - 14. Relaciones Porcentuales de Bienes de Uso
Versus Patrimonio y Activos de Otras FFPs
(al 30 04 98 - en miles de dólares)**

FFP	Bienes de Uso	Patrimonio Neto	%	Activos	%
FIE	237	1.175	20,2	3.231	7,3
Acceso	2.236	9.991	22,3	91.590	2,4
Los Andes	618	3.150	19,6	23.719	2,6
Fassil	1.093	2.073	52,7	18.131	6,0
Comunidad	119	4.311	2,7	16.222	0,7
TOTAL	4.303	20.700	20,8	152.893	2,8
AGROCAPITAL	369	6.595	5,6	56.678	0,7

El volumen de la inversión fija, de alguna manera sustenta la imagen de respaldo patrimonial de una entidad financiera, sin embargo, en el caso especial del FFP, esta aparente deficiencia se ve de alguna manera neutralizada, dado que la fuerte inversión en activos fijos está radicada en la Fundación, que es su socio principal.

l. Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)

El Estudio no demuestra la magnitud de la tasa interna de retorno sobre la inversión (TIR), esto es, el valor presente de los flujos líquidos esperados.

Para propósitos de este trabajo, se ha efectuado el cálculo de dicha tasa de retorno, llegándose a las siguientes conclusiones:

- i. En los cinco años del proyecto no se recupera la inversión efectuada, sumando los flujos de fondos descontados a la mínima tasa de descuento. En dicho período, solamente se recupera en términos nominales, la inversión original de US\$ 2.450 miles, mas US\$ 917 del segundo aporte (el concepto en términos nominales, quiere significar que se trata de una tasa de descuento del cero por ciento, lo que no es realista).
- ii. Asumiendo un incremento en el nivel de los resultados esperados, del orden del 30% anual a partir del sexto año proyectado, la inversión se pagaría con flujos hasta el año séptimo, a una tasa de retorno del 12,4% (para un Valor Actual Neto igual a cero), lo que no resulta muy por encima del costo de oportunidad, aunque por otra parte denota un notable grado de fortaleza patrimonial.

m. Traspaso de activos de la Fundación

El Estudio hace alusión a la magnitud de los aportes que inicialmente realizará la Fundación Agrocapiatal, entre efectivo, bienes y activos financieros. De la suma de estos aportes, se desprende que conforman el 100% del balance inicial, no habiendo por ende evidencia de los aportes de los demás accionistas que participan del FFP.

n. Aporte inicial en la forma de transferencia de cartera de la Fundación.

Como se ha visto, la Fundación tiene previsto efectuar una parte de su aporte inicial al FFP transfiriendo la suma de US\$ 643 miles en forma de cartera ya constituida.

Si se tienen en cuenta los costos que conlleva la cesión individual de estos créditos, tanto en términos legales como administrativos y, dado que, como se desprende del mismo Estudio, existe una gran demanda de nuevos prestatarios para acceder a los créditos que ofrecerá el FFP desde el momento mismo del inicio de actividades, por ello se sugiere, se estudie a profundidad la conveniencia práctica de efectuar este aporte en la forma de cartera y quizás, ver la posibilidad de aportar dicha suma en efectivo y de esa forma permitir al FFP que desde un principio genere su propia cartera.

o. Flujo de caja

De acuerdo con las proyecciones financieras contenidas en el Estudio, no todas las agencias comenzarán a captar depósitos desde el inicio de actividades. Sin embargo, todas las agencias comenzarán colocando créditos por cifras bien mayores a las captaciones obtenidas.

De esta situación se deduce que, necesariamente, habrá que recibir otros recursos para prestar, aparte de las captaciones. Al respecto, la proyección de flujos de caja expuesto en el Estudio es genérico, no contiene aperturas por regiones y mucho menos el efecto de la estacionalidad de los depósitos, por lo que se sugiere ir preparando un diseño de las proyecciones financieras regionales analíticas, que permitan sustentar la forma, la magnitud y la oportunidad en que se producirán los financiamientos inter-regionales.

p. Ingresos por recuperación de costos de formularios

El Estudio contempla un rubro dentro del capítulo de Otros Ingresos, relativo a la recuperación de costos por utilización de formularios y por elaboración de contratos, por cada microcrédito desembolsado y por cada crédito regular.

De hecho, la tarea de facturar y cobrar separadamente a cada cliente la restitución de este gasto, origina, además de la pesada gestión administrativa, una imagen de burocracia innecesaria y de que el costo del crédito se convierte en más oneroso.

Se recomienda estudiar la posibilidad de incorporar la magnitud de este costo dentro de la tasa de interés activa aplicada, y cargar a gastos, sin análisis de restitución, los costos involucrados por estos conceptos, como cualquier otro costo de administración de créditos.

q. Análisis de sensibilidad

De los numerosos casos de sensibilidad contenidos en el Estudio, no se indica si, juntamente con las variables que se pretenden modificar (tasas activas, tasas pasivas, número de créditos colocados, porcentaje de mora, etc.), se han considerado también las variaciones directamente relacionadas con los casos, tales como gastos de administración, personal, impuestos, etc.

r. Énfasis en el mercado objetivo y la competencia

Siendo que la correcta identificación y el análisis del mercado objetivo así como de la posible competencia del FFP, constituyen elementos casi excluyentes del Estudio, deberían actualizarse los datos en él contenidos, habida cuenta de las variantes de significación que en general han habido en el área de microcréditos, especialmente durante los dos últimos años, y que siguen habiendo en la actualidad.

Los datos contenidos en el estudio, en estos rubros, revisten bastante antigüedad, por ejemplo:

- Caracterización del mercado
Incluye 18 cuadros descriptivos, todos referidos al año 1996
- Análisis de la competencia
Incluye 5 cuadros de estudio: junio 1996, período 1986/95, setiembre 1996, y el resto a diciembre de 1995.
- Sistema financiero
La mayor parte de los cuadros estadísticos del comportamiento del sistema financiero, contienen datos hasta el año 1995.

s. Diversos

- Los currículum vitae de los ejecutivos, contenidos en el Estudio, deberían estar en el capítulo de la organización del FFP previsto y no en la Fundación.
- Debe preverse en la Fundación, la disposición de la suma de US\$ 1.150.000 en efectivo, como inversión inicial en el FFP

- Siendo que parte del aporte inicial es en activos, debe preverse el proceso de valoración que debe someterse a la aprobación de la SBEF, así como la instrumentación legal de cesión de cartera.
- Las agencias aún no están conectadas en línea, es decir, no es posible acceder al estado de cuenta de parte de un prestatario si no es en su propia agencia. Su instrumentación debe contemplarse en el cronograma general de actividades.

E. Observaciones sobre el cumplimiento de aspectos legales

De la lectura del proyecto de estatuto social se desprende que:

a. Objeto principal

El proyecto de estatutos sociales no menciona como objeto principal del FFP, enmarcar sus operaciones al financiamiento de las actividades de los pequeños y micro prestatarios. Al respecto dice "ofrecer servicios financieros competitivos y adecuados a las necesidades de la población rural y urbana, incluyendo financiamiento de actividades de medianos, pequeños y micro prestatarios.

b. Límites de crédito

Respecto de los límites de crédito, el estatuto expresa que los mismos estarán enmarcados en los artículos 10 y 11 del DS 24000 y "de las nuevas disposiciones legales que podrían emitirse en el tema". La expresión, además de muy genérica, se sujeta a la legislación que vendrá, no contemplando en forma explícita el requisito exigido para este momento respecto de la definición de los límites.

c. Fiscalización social

El capítulo referido a la fiscalización de la sociedad, no hace mención a la misión de la auditoría interna.

d. Insuficiencia del capital autorizado

Se prevé un capital autorizado para el FFP de once millones de Bolivianos. De hecho, el capital subscripto inicialmente, tal como está contemplado en las proyecciones, supera aquel valor.

Por otra parte, no parece preciso expresar que el capital subscripto y pagado constituido conforme a ley, es el que se consigna en los balances y estados financieros.

e. Aportes de capital en efectivo

El Artículo 15, 1 de la Ley de Bancos, dispone que deberá procederse a la suscripción y pago del 100% del Capital Mínimo, el mismo que debería ser en efectivo, también corroborado por el inciso 2 y por el Artículo 16 de la misma Ley.

Por otra parte, el Artículo 10 de la Resolución SB 0071/96, en su inciso 1 dispone que, luego del Permiso de Constitución, deberá suscribir y pagar en efectivo el 100% del Capital contemplado en el balance de apertura.

De lo expuesto se desprende que, si de lo que se trata es depositar en efectivo el capital mínimo legal, no habría mayores inconvenientes, dado que éste asciende a DEG 630.000 (Artículo 3 DS 24000/95), mientras que el Proyecto prevé un aporte inicial en efectivo de US\$ 1.150.000, lo que es suficiente.

En cambio, si la exigencia fuera de depositar en efectivo todo el capital que refleja el balance de apertura, no se estaría contemplando.

Por todo ello, se recomienda ratificar fehacientemente con la SBEF tal circunstancia, antes de formalizar la solicitud de aprobación.

SECCIÓN III

Organización y Control

SECCIÓN III

Organización y Control

A. Estructura de la organización prevista para el FFP

El Estudio contempla un organigrama general del FFP con la descripción genérica de las funciones correspondientes a los niveles directivos y ejecutivos.

Su diseño es estático, y no refleja por lo tanto, el proceso de transición desde el inicio, hasta la consolidación del FFP.

El esquema adoptado es bastante similar al de la Fundación, al que se le han agregado las funciones derivadas de los nuevos servicios que serán prestados como FFP.

A1. Organigrama del FFP

Según consta en el Estudio revisado, el FFP dispondrá de la siguiente estructura orgánica:

A2. Observaciones sobre la estructura orgánica del FFP

a. *Demostración por etapas de implementación*

No se muestra en el Estudio, la evolución de la estructura orgánica en las diversas fases de su implementación.

b. *Denominación de los cargos*

No hay concordancia en algunas denominaciones de cargos, entre lo que dice el organigrama, la descripción de funciones incorporadas al Estudio y los manuales de funciones.

Por ejemplo, el Estudio expresa, dentro del capítulo referido a funciones de directivos y ejecutivos, las correspondientes al Gerente de Agencias, cuando en realidad se trata sólo de Jefes de Agencias, también se describe la función del Gerente de Planificación y Finanzas cuando no es esa la denominación.

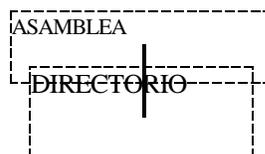
Debe definirse con precisión la denominación de los cargos, incorporarlos al Manual de Funciones y Estructura Orgánica, y referirse a ellos inequívocamente en todos los documentos relacionados.

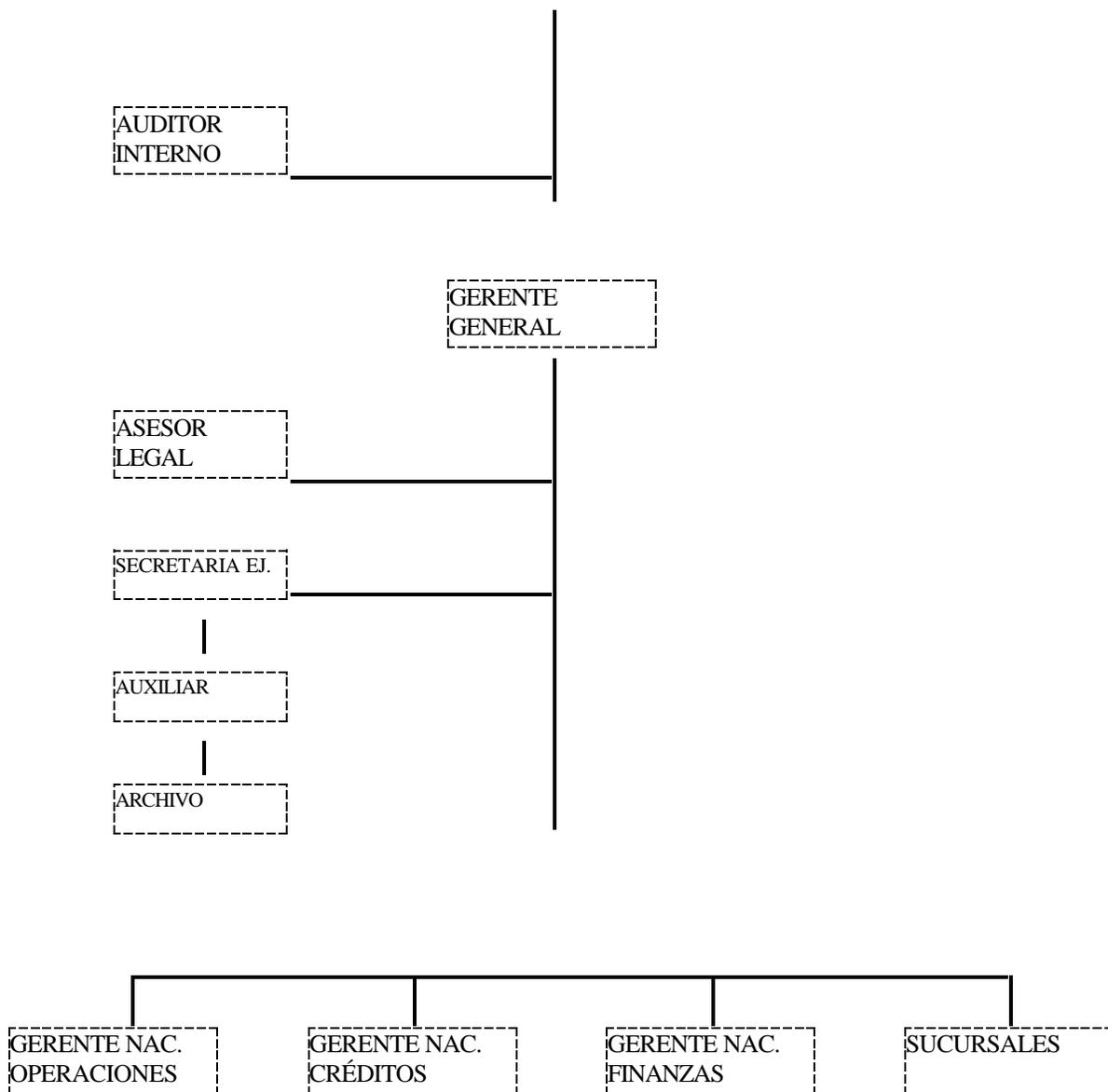
Sería más apropiado denominar la propuesta Gerencia de Finanzas, como Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

c. *Sucursales y Agencias*

El organigrama no muestra con claridad, la segregación de las Gerencias Regionales con sus agencias dependientes, ni el nivel de dichas Gerencias respecto de las gerencias nacionales.

Por otra parte, se ha omitido incorporar la Agencia San Pedro dentro de la Gerencia de Santa Cruz.





d. Separación orgánica entre la Sucursal Cochabamba y la Oficina Nacional

No parece estar muy clara, la separación funcional entre lo que sería en la actualidad la sucursal Cochabamba respecto de la Oficina Nacional, como tampoco lo está en el organigrama previsto para el FFP, ni en los manuales de organización y funciones existentes.

El hecho que físicamente todo se encuentre en un mismo lugar, no debería ser óbice para segregar perfectamente estas actividades.

La Oficina Cochabamba debería funcionar como una unidad independiente, como lo son el resto de las sucursales y agencias, con su propia administración y su propio sistema de información, sin que el personal de la Oficina Nacional se ocupe de las actividades de la atención al público de esta regional, así como la administración directa de su propia cartera y de sus propios productos financieros.

Si las razones de esta especie de confusión residiera en la economía de costos, debería balancearse la magnitud de dicha economía respecto de la adopción de un adecuado sistema de control.

e. Segregación de funciones

La Gerencia de Operaciones, involucra en su dependencia al Encargado de Recursos Humanos, como asimismo, al Jefe Administrativo y su dependiente responsable por las compras y suministros. Estas funciones deberían separarse de la Gerencia de Operaciones y en su lugar, hacerlas depender de la Gerencia General.

Entre las funciones del Gerente de Créditos, el Estudio expresa en su primer punto, que incluirá la de "dirigir, coordinar y planificar las labores del área de créditos en sus componentes de cartera y cobranzas". Se recomienda no incluir esta misión en el área de Créditos, sino más bien, reservarla para la Gerencia Operativa (sección cartera), por cuanto se trata de funciones incompatibles desde el punto de vista de control interno.

f. Funciones de los Comités

No se ha previsto la constitución de Comités para tratar temas puntuales y eventualmente, un adjunto técnico de la Gerencia General.

g. Funciones de Tesorero

No se contempla la figura del Tesorero, como responsable directo y coordinador del manejo de las cajas.

h. Asesor Legal

Dada la importancia de la función legal en todo el proceso de transición, implementación y desarrollo del FFP, se recomienda prever la incorporación del abogado a tiempo completo.

i. Control de Riesgos

En la organización prevista para el FFP, no se contempla la función o la responsabilidad sobre el control de los riesgos en las operaciones que realice la entidad, no solamente referidas a operaciones de crédito, sino también a cualquier otra que, directa o indirectamente, constituyan contingencias para la misma.

A3. Organigrama de la Fundación

A la fecha, la Fundación está organizada de manera muy similar a la que se ha previsto para el FFP. La diferencia principal entre una y otra radica, básicamente, en la amplitud de las funciones que le cabe a la Gerencia de Operaciones, la misma que, hasta el momento, solamente cubre la operación del desembolso de los créditos, su recuperación y la administración de los fondos resultantes. En cambio, en la estructura del FFP, se le agregan todas las funciones derivadas de atender los nuevos servicios financieros, no autorizados para la Fundación.

La Fundación como tal, no está obligada a enviar información formal a la SBEF.

B. Manuales de funciones y de procedimientos operativos

Ante todo, es importante remarcar que, tal como lo dispone la SBEF, antes de otorgar cualquier licencia de funcionamiento, verificará especialmente:

- a. El funcionamiento de los procesos y sistemas administrativos
- b. Los sistemas operativos
- c. El sistema de control interno

De ahí la significación de los acápite que se exponen en este punto.

Por el momento, no se cuenta con un sistema definitivo de manuales de funciones y de procedimientos operativos, así como un diseño completo de la estructura orgánica de lo que será el futuro FFP. En todo caso, existe una diversidad de documentos aún no aprobados formalmente, que intentan cubrir todos estos aspectos pero sobre los cuales será necesario aún completar y dar coherencia de forma y de fondo, para lo que se formulan algunas sugerencias en el punto B2.

Es importante remarcar en este punto, que la Ley de Bancos dispone en su Artículo 15,6 la obligatoriedad de presentar los manuales operativos antes del otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento. Por otra parte, la Resolución 0071/96 expresa que se deben elaborar, aprobar y enviar a la SBEF, los manuales organizativos, de procedimientos operativos y de control interno, para cada una de las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios que pretenda realizar el FFP, acompañados de las políticas y reglamentos que le den origen.

Finalmente, en el caso particular del Manual de Créditos, la SBEF exige que en el mismo, se contemplen los niveles de delegación de facultades crediticias.

B1. Relevamiento de los documentos existentes y análisis de sus contenidos

Hasta la fecha de este informe, la Fundación ha venido preparando (todavía en etapa de perfeccionamiento) los siguientes documentos relacionados con funciones y procedimientos operativos:

1. Manuales de Procedimientos

Involucran operaciones pasivas y caja:

- Caja
- Cuentas de Ahorro
- Depósitos a Plazo Fijo
- Giros

2. Manual de Operaciones de Caja

Contiene una sección referida a operaciones de compra y venta de moneda extranjera, y de su contenido, se desprende que está orientado a la actividad de compraventa prácticamente como si se tratara de una Casa de Cambios.

En tal sentido debe tenerse en cuenta que las operaciones de cambio que haga el FFP, solamente deben ser aquellas derivadas de las operaciones normales de cobros y pagos hechos en monedas diferentes a las de las contrataciones originales, ya que no están permitidas las operaciones de cambio que no sean otras que para sus propias operaciones.

3. Manual de Procedimientos: Bienes de Uso

Su denominación debería ser más precisa. Es decir, qué clase de procedimientos respecto de los bienes de uso.

De su contenido se desprende que comprende asuntos tales como la administración, responsabilidades sobre sus custodias, inventarios, limitaciones respecto de sus usos, incorporaciones, cálculo de depreciaciones, etc.

Este Manual serviría como parte integrante del Manual de Compras y Contratación de Bienes y Servicios.

4. Manual de Procedimientos: Operaciones de Cartera

Este Manual más bien contiene la funcionalidad del sistema de cómputo de la cartera, que los procesos operativos propiamente dichos del manejo de la cartera por parte de sus responsables.

5. Manual de Procedimientos: Tesorería

El Manual alude al funcionario de Tesorería y a la unidad de Tesorería, cuando en realidad, en ninguno de los organigramas se expone dicho sector.

Siendo que de lo que se desprende de la exposición de funciones, esta función es llevada a cabo por el Jefe de Servicios al Cliente, se sugiere identificar con claridad la función de Tesorero en la descripción de esta jefatura, y al mismo tiempo, identificar con claridad al Jefe de Servicios al Cliente en el Manual de Tesorería.

Por otra parte, en el Manual de Tesorería, se le asigna a este Tesorero, la función de responsable de la constitución del Encaje Legal, quien comunica al Gerente de Operaciones para su aprobación.

En nuestro criterio, el manejo real del Encaje Legal debería recaer en la Gerencia de Finanzas, y en todo caso, el Tesorero (o Jefe de Servicios al Cliente), actuaría apenas como responsable del manejo físico del dinero, pero con una dependencia funcional de aquella Gerencia, para este proceso.

6. *Manual de Procedimientos: Operaciones de Créditos*

Es un Manual que refleja la operatividad del sistema computacional, relativos al desembolso, diferimiento, renovaciones, castigos, pre-liquidaciones, endeudamiento y reportes.

No refleja precisamente el proceso pormenorizado desde la solicitud del crédito, siguiendo por el análisis previo, el control de los aspectos reglamentarios, hasta la aprobación del desembolso.

7. *Operaciones de Servicios al Cliente*

No se trata de un Manual, sino mas bien un documento elaborado por la Gerencia de Operaciones, bastante completo sobre los productos de captaciones, los requerimientos de instalaciones físicas, de seguridad, de capacitación del personal, formularios, etc., que, a manera de ayuda memoria, puede servir de base para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de Operaciones Pasivas.

8. *Manual de Funciones*

Primer ejemplar analizado. Este Manual contiene la descripción de funciones correspondientes a:

- Gerente de Sucursal
- Encargado de Servicios al Cliente
- Jefe de Agencia
- Oficial de Operaciones
- Asistente Administrativo
- Cajero

Como se aprecia, es una descripción parcial ya que no cubre la totalidad de los cargos previstos.

Además, de las 78 páginas que contiene el manual, se repite seis veces la descripción de significados terminológicos, ocupando innecesariamente más de la mitad de su contenido global.

Versión final recibida. En fecha 17 de abril de 1998, fue concluida la versión completa del Manual de Funciones y Estructura Orgánica (el documento se denomina Manuales y Reglamentos de Organización y Administración de Recursos Humanos).

El documento se divide en tres partes:

- Manual de Organización
- Manual de Cargos
- Personal

De su lectura surgen las siguientes observaciones que sugerimos se tomen en cuenta para perfeccionar el documento:

- i. Dado que el Manual de Organización es genérico, y solamente contiene un Organigrama abierto por áreas con sus dependencias hasta el primer nivel (por ejemplo, el área de finanzas comprende la Gerencia de Finanzas con sus secciones generales, Análisis e Investigación, Administración Financiera y Contabilidad y Presupuesto), se sugiere que en la parte referida al Manual de Cargos, se haga una segregación más puntual de cada sector y se incluyan organigramas sectoriales con la identificación pormenorizada de los cargos incluidos en cada uno de ellos.

De esa forma se logra un mejor seguimiento de la descripción de cargos y se guarda coherencia con el Manual de Organización:

- ii. Puede mejorarse la numeración de las páginas correspondientes al Manual de Cargos, e incorporar la fecha de actualización, de manera de permitir la incorporación posterior de actualizaciones y enmiendas (ver sugerencias en B2 de la presente Sección).
- iii. No se guarda una única denominación para reflejar el cargo (o área) correspondiente a la Gerencia de Créditos. En algunas partes se la denomina Gerencia de Créditos (por ejemplo en el organigrama) y en otras Gerencia Comercial, y lo mismo cuando se hace alusión de los cargos dependientes de esta gerencia.
- iv. Está reservada al área de créditos, la calificación de la cartera. De ser así el mismo sector se constituye en juez y parte al mismo tiempo, ya que podría existir de parte de quien califica y concede un crédito, la no predisposición de calificarlo como deficiente.

Esta función debería reservarse para el responsable de Cartera.

- v. Si bien es cierto que el área de Sistemas responde a una función de servicios para toda la organización, no se ve motivo para colocarla como una función staff de la Gerencia General, como lo contempla el Organigrama. Se sugiere contemplarla como una Gerencia o Sub-Gerencia de Línea.
- vi. La función de Auditoría Interna no debería ceñirse únicamente a la aplicación de procedimientos de control ex post, sino que, su intervención en la elaboración de un sistema de control interno permanente permitiría prever funciones de control ex- ante.
- vii. Sería conveniente integrar al Manual, la responsabilidad de cada Gerente Departamental sobre el Sistema de Información Gerencial, en la parte que le cabe, ya que dicho Sistema debería estar formalmente diseñado para toda la organización.
- viii. No está contemplada la función de administración y control del Encaje Legal.

9. Reglamento Operativo

Este documento no es precisamente un manual. Más bien se trata de un recordatorio de la forma de administrar y controlar las actividades pasivas (de captaciones y servicios).

Contiene los siguientes rubros:

- Caja
- Bóveda
- Alquiler de Cajas de Seguridad.
- Caja de Ahorro
- Depósitos a Plazo Fijo
- Giros

Debe tenerse presente que no forma parte de las operaciones permitidas para los FFPs, el alquiler de cajas de seguridad. Este servicio también está contemplado en el Estudio.

Su contenido es de indudable utilidad para completar los respectivos manuales de procedimientos operativos y sus reglamentos.

10. Borrador de Manual de políticas y procedimientos de créditos

Se trata de un documento preliminar, en cuyo contenido se tratan aspectos que podrían reflejarse en manuales separados. En efecto, se incluyen a) aspectos reglamentarios (condiciones del financiamiento, como ser beneficiarios, criterios de elegibilidad, ámbito geográfico, montos, etc.), b) procedimientos para la otorgación de créditos, administración, supervisión y control, y c) Evaluación y calificación de la cartera de créditos.

Aparentemente no hay políticas tendientes a evitar la concentración de los créditos en actividades, lo que involucra riesgos.

11. Manual para usuarios de la red

Está desactualizado ya que hace referencia a equipos que no están en uso.

12. Manual de procedimientos administrativos

Este manual ha sido elaborado para uso de la Fundación, no constando además, la fecha de actualización. Por lo tanto, en su alcance, no se contempla las funciones de captación de ahorros, propias del FFP.

13. Manual de Administración del Personal

Primer ejemplar analizado. Este manual ha sido preparado para uso de la Fundación. Sin embargo, dado que su contenido no está mayormente ligado a determinados productos financieros que la organización estuviera realizando, en gran medida podrá adaptarse al FFP.

Este manual no contiene su fecha de elaboración ni de actualización.

Versión final recibida. En fecha 17 de abril de 1998, fue concluida la versión completa del documento denominado Manuales y Reglamentos de Organización y Administración de Recursos Humanos, el mismo que contempla una sección para el área de Personal.

Contiene políticas de administración del personal, política salarial e incentivos, Manual de Operaciones de Administración de Personal, Manual de Operaciones de Capacitación y Reglamento Interno.

De todos estos documentos algunos de ellos han sido preparados para uso de la Fundación y de hecho están siendo aplicados.

Además de los descriptos, deberían elaborarse al menos, los siguientes manuales de procedimientos operativos:

- Contabilidad y Finanzas
- Administración (compras y suministros)
- Procedimientos legales para la recuperación de créditos
- Otros manuales que contemplen todas las demás operaciones legalmente autorizadas para un FFP.

**Cuadro III - 01. Estado de los Manuales de Funciones
y de Procedimientos Operativos
(Abril 1998)**

Manual	Observaciones
Caja	Mejorar diseño de los procedimientos y adecuar a la estructura orgánica final
Cuentas de Ahorro	Idem
Depósitos a Plazo Fijo	Idem
Giros	Idem
Bienes de Uso	Integrar su contenido a un Manual de Compras y contratación de servicios
Cartera	Es más bien un manual de funcionamiento del sistema de cómputo. Mejorar su diseño
Tesorería	Identificar el sector equivalente en el organigrama y aclarar la función del Tesorero en dicha estructura orgánica
Créditos	No contiene la descripción secuencial de todos los procesos del área. Se trata más bien de un manual de uso del sistema de cómputo
Operaciones de Servicios al Cliente	Es un documento bastante completo pero que no tiene aún la forma de un manual. Ordenar los procesos y segregar aspectos reglamentarios
Reglamento operativo	Adaptarlo a la forma de un Manual de Servicios al Cliente
Borrador de Políticas y Procedimientos de Crédito	Mejorar su estructura y segregar aspectos reglamentarios
Manual para usuarios de la red	Está desactualizado
Procedimientos administrativos	Está incompleto. Vale para la Fundación no para el FFP pues no contempla procedimientos de depósitos
Administración del personal	Adaptarlo a la nueva estructura orgánica

B2. Sugerencias para ordenar el sistema de manuales

A fin de organizar adecuadamente todo el sistema de funciones, procedimientos y estructura orgánica del FFP, se sugiere seguir los pasos que se detallan en los próximos párrafos.

Es importante hacer notar previamente, que la enumeración que sigue debe interpretarse como sugerencias tendientes a subsanar precisamente las falencias u omisiones detectadas en los documentos existentes.

- a. Elaborar un organigrama completo de lo que será la distribución funcional de todo el personal de planta del FFP, por sectores y por cargos, incluyendo sucursales y agencias.
- b. Distribución por sectores se refiere a las áreas, departamentos, secciones, etc., en que se divide la organización, p.e. Area Comercial, Area Administrativa, Area de Contabilidad y Finanzas, etc. y a su vez por niveles, como se verá más adelante.

- c. Distribución por cargos se refiere a la misma organización anterior pero con la denominación de los cargos definidos para todo el personal, sin repetir, si fuera el caso que un cargo sea ocupado por varias personas. Por ejemplo, si una agencia posee cuatro cajeros, solamente indicar un solo casillero del cargo de cajero, con un pequeño número 4 indicativo de su cantidad.
- d. Todo el personal de planta del FFP debe formar parte de un nivel definido. Para ello se sugiere una disgregación horizontal como la que sigue:

Cuadro III - 02. Definición de Niveles y Cargos Funcionales

NIVEL	CARGO	CANTIDAD (1)
Dirección	Director	8
Gerencia Gral.	Gerente General	1
Departamento	Gerente	5
Sección	Jefe	5
Divisiones		
Nivel III	Sub-Jefe, encargado	..
Nivel II	Auxiliar II	..
Nivel I	Auxiliar I	..

(1) : La cantidad de empleados para cada nivel, por el momento es puramente convencional

Si bien las denominaciones apuntadas, tanto de los niveles como de los cargos, es convencional, sin embargo, responde a un esquema generalmente aceptado, y las denominaciones específicas pueden variar para efectos de asegurar una mejor identificación de su función. En todo caso, de lo que se trata es que, una vez aceptado con las modificaciones que se consideren apropiadas, se lo apruebe e instrumente formalmente para definir la ubicación de cada funcionario dentro de la organización, y a partir de allí, proceder a la elaboración del Manual de Funciones.

Una vez definidas las denominaciones de los cargos, deberá usarse siempre la misma denominación para referirse al mismo cargo, ya sea en los manuales de funciones, como de procedimientos operativos o los manuales del sistema o cualquier documento que haga referencia a un funcionario.

- e. El Organigrama así definido, deberá mostrarse de acuerdo a las diversas instancias de funcionamiento, es decir, al grado de implementación del FFP. Así por ejemplo, un Organigrama para la instancia inicial, incluyendo la organización completa de las sucursales o agencias que iniciarán el proceso de ahorros, otro organigrama previsto para el primer año, segundo, tercero y cuarto, que es cuando se prevé el funcionamiento íntegro de la organización.
- f. Demarcada la estructura orgánica, debe elaborarse el Manual de Funciones, en línea con dicha estructura.

El Manual de Funciones debe contener como mínimo, una descripción de funciones para cada cargo contenido en el Organigrama.

La descripción de funciones es apenas una enunciación genérica de la misión de cada uno dentro de la entidad, sin entrar en la delimitación de los procesos operativos de cada función.

Cada cargo puede ser identificado con una sigla dentro del Manual a efectos de facilitar su lectura y su ubicación dentro de los Manuales de Procedimientos Operativos. Por ejemplo:

- CRE 1: Gerente de Créditos
- CRE 2: Administrador de Créditos
- GER 1: Gerente General
- OP 4: Encargado de Cartera (Area Operativa)

- g. Definidos los cargos, y las funciones, deberán adecuarse a ellos los diversos Manuales de Procedimientos Operativos.

Manuales de Procedimientos Operativos, son aquellos que describen los pasos que debe llevar a cabo cada funcionario para cumplir con sus funciones, con indicación pormenorizada de los formularios utilizados, las firmas de control ex ante o ex post de cada proceso, de quién recibe la documentación y a quién la traslada, ante quién somete la aprobación, tipo de verificación realizada, etc.

- h. Finalmente, debe contarse con los Reglamentos Internos o instructivos en la forma más sistemática posible, conteniendo los límites y niveles de aprobación, quienes son sujetos de crédito, condiciones para acceder a un crédito, tasas de interés activas y pasivas que debe aplicarse para cada nivel de operaciones, márgenes de negociación, es decir, en suma, todos aquellos aspectos contenidos en las políticas de mediano o corto plazo, que pueden modificarse de cuando en cuando, de acuerdo a las circunstancias sin necesidad de alterar los manuales.
- i. Los manuales aprobados, sea de Funciones como de Procedimientos Operativos, deben contener expresamente, además del nombre de la entidad (AGROCAPITAL FFP), la fecha de actualización, y para ordenar su contenido puede utilizarse el sistema de numeración correlativa por sección, a fin de permitir el reemplazo de hojas por nuevas actualizadas sin tener que alterar el ordenamiento general del mismo.

Por ejemplo, si el proceso de Depósito en Efectivo lleva cinco páginas, puede numerarse así la Sección: 1 de 5, 2 de 5, 3 de 5 etc..

C. Proceso de transición y consolidación

El proceso por el cual la actual estructura orgánica de la Fundación se vaya acomodando paulatinamente a la operación del FFP hasta su consolidación, esto es posiblemente al cabo del quinto año de funcionamiento, implica una transición de permanentes evaluaciones y agregados estructurales. Esto significa, que en función a la dinámica que realmente se imprima al FFP, en cuanto a su expansión, deberán introducirse los recursos humanos técnicos y de control necesarios, lo que presupone que, en un principio, diversas funciones podrán estar cubiertas por el mismo funcionario, debiéndose balancear riesgos corridos versus costos de implementar medidas adicionales de control.

D. Sucursales y Agencias

De acuerdo con lo contemplado en el Estudio, el cronograma de incorporación de sucursales y agencias al régimen de captaciones de ahorros del público, responde al siguiente esquema:

Año 1 Cochabamba

El Alto
Montero
Yapacaní
San Pedro

Irvirgarzama

Año 2 Santa Cruz

Quillacollo
Punata

Año 3 4 Cañadas

Sin embargo, pese a que la incorporación es gradual, ya que inclusive no todas las que se incorporan en el primer año lo harán simultáneamente, será necesario tomar las providencias para que todas ellas se encuentren en condiciones tanto física como operativas, al momento de someterse a la evaluación de la SBEF para otorgar la Licencia para todo el FFP, incluyendo los sistemas de comunicación y computación.

E. Control Interno

EI. Departamento de Auditoría Interna

Hasta el presente, poco se ha podido avanzar en la planificación de la Auditoría Interna sobre el FFP, (cuestionarios de control interno, programas de trabajo, planes de acción, cronogramas, etc.).

La labor del Departamento de Auditoría Interna se centra en la Fundación, y en tal sentido, se ha preparado un Plan de Trabajo para la gestión 1998, cuyo cronograma de cumplimiento no prevé tiempos adicionales para dedicar al FFP.

Una vez que se cuente con los manuales de procedimientos operativos debidamente aprobados por las autoridades, deberá desarrollarse in extenso, los programas de auditoría, establecer las necesidades de información para programarlas desde el sistema, validar el contenido de los manuales operativos con pruebas de sustentación y atender el cronograma de puesta en marcha de los nuevos productos financieros.

En principio, se advierte que con el plantel actual de auditores (El Encargado y un Asistente), y si es que dicho plantel es el mismo que se traslada al FFP, difícilmente podrían atenderse las necesidades de control requeridas para todo el ámbito geográfico, a partir de la instancia de implementación del FFP. En tal sentido, debe mencionarse que el Estudio no contempla la incorporación de mas personal para esta área.

E1. Plan de Trabajo del Departamento de Auditoría Interna

Se ha analizado específicamente el Plan de Trabajo del Departamento de Auditoría Interna de la Fundación, con sus cronogramas de actividades por todo el año 1998.

En términos generales, la descripción de tareas previstas es conceptualmente adecuada, sin embargo, se aprecia un énfasis en lo que se refiere a verificación de cifras de balance, incluyendo para ello los procedimientos típicos de sustentación, en cambio, por lo menos en la forma en que está expresado el Plan, no se evidencian demasiados procesos de control operativo, eficiencia administrativa y del personal interviniente, control de calidad, sugerencias de cambios en las políticas aplicadas, verificación de controles por oposición de responsabilidades y del sistema de información.

Estos aspectos habrá que tenerlos en cuenta en la formulación del plan de trabajo para el FFP, y especialmente, contemplar la verificación de la calidad de la información que el área de Contabilidad deberá enviar a la SBEF, y su oportunidad.

E2. Estructura Contable

El Departamento de Contabilidad de la Fundación, centraliza toda la información contable de la organización utilizando para ello el Plan de Cuentas aprobado por la SBEF.

Una parte de la registración contable deriva directamente de la aplicación del sistema computarizado en red, es decir, las operaciones de créditos, cartera, revalorización del balance, caja, y, a pesar de no estar aún en funcionamiento, acepta las operaciones de caja de ahorros, y depósitos a plazo fijo y giros y transferencias.

No están integrados aun al sistema los módulos de personal, activos fijos, almacenes, provisiones sobre cartera, garantías, los mismos que, si bien están computadorizados, aún es necesario jalarlos individualmente para preparar los asientos mensuales.

Todos estos módulos deberían integrarse a la brevedad.

Finalmente, algunos conceptos tales como las provisiones para impuestos, para indemnizaciones y ajustes al balance, se hacen manualmente.

Pese a no estar obligados, en su carácter de Fundación a suministrar información alguna a la SBEF, ya se vienen elaborando algunas formas establecidas por el Ente Fiscalizador para ser aplicadas por las entidades financieras sujetas a su fiscalización.

Esto es:

- a. Formas A y B: Balances y Estado de Resultados consolidados abiertos a nivel de cuentas
- b. Posición de cambios
- c. Ponderación de activos de riesgo
- d. Suficiencia patrimonial y determinación del patrimonio ajustado

Los balances a nivel departamental aún no se están elaborando, razón por la cual se recomienda su sistematización a la brevedad.

Es recomendable que se vayan tomando los contactos previos, tanto con la SBEF como con el BCB, a fin de ir asegurándose de poder cumplir en tiempo y en forma, con la totalidad de las exigencias de información que serán requeridas por ambas entidades monetarias.

E3. Estructura de Sistemas

Al no haberse establecido un plan de prioridades en este departamento, no se puede afirmar que se esté trabajando en base a un cronograma que permita asegurar medianamente que todas las exigencias que requerirá la SBEF para dar licencia de funcionamiento al FFP, estén cubiertas llegado el momento.

A pesar que es sabido que la SBEF entrega sus paquetes de aplicación solo una vez que el FFP sea aprobado en primera instancia, se sugiere tomar ya mismo contacto informal con la SBEF a fin de recabar información acerca de la magnitud y características de sus requerimientos futuros, desde el

punto de vista de la sistematización, a fin de ir diseñando los sistemas de cómputo, determinando las compatibilidades de software y equipos, y probar su funcionamiento.

En la actualidad, dada la inexistencia de un plan de trabajo determinado, suelen distraerse tiempos y recursos humanos y técnicos, en estudios y programaciones no prioritarias.

E4. Sistema de Información

El Sistema Bancario Integrado que se viene desarrollando por la entidad, contempla la posibilidad de acceder a una amplia gama de información, pese a las limitaciones de carácter geográficas que aún deben superarse, ya que no todas las agencias están comunicadas en red.

El grueso de la información responde principalmente a las necesidades de las gerencias de Operaciones, Créditos y el área de Contabilidad y Finanzas.

Sin embargo, se aprecia un vacío en cuanto a la integración de todas estas posibilidades de información, dentro de un cuerpo estructurado a manera de sistema de información integral, en donde se establezca con claridad el tipo de información que debe producir cada responsable en sus distintos niveles, los destinatarios de la misma, forma y frecuencia en que debe presentarse, ya sea a través de una elaboración puntual o a través del propio sistema, controles a los que debe someterse, etc. y finalmente, la elaboración del catálogo de información periódica que constituirá el Sistema de Información para la Gerencia General, independiente de aquella otra información que, específicamente y en forma no rutinaria, ésta pudiera solicitar.

Respecto a las sucursales con radio de influencia sobre las agencias regionales, debe establecerse con claridad el régimen de información de estas últimas hacia las primeras, que permitan sustentar el adecuado control sobre las mismas. Asimismo, deberían adoptarse medidas para concientizar al personal de las agencias, respecto de los vencimientos y de la calidad de la información que deberán preparar, habida cuenta que, en términos de FFP, todo ello estará ligado a un sistema de sanciones administrativas bastantes severas, desde el punto de vista no solamente pecuniario sino también personal, implantado por la SBEF.

En este sentido, conviene analizar en profundidad, el régimen de sanciones administrativas establecido en la Resolución SB N104/96 de fecha 8 de noviembre de 1996, válido para toda la organización, desde sus directores hasta los empleados en general.

Por lo expuesto, se recomienda ir estableciendo formalmente a nivel de jefaturas y gerencias, incluyendo a la Gerencia General, los insumos de información con que se debería contar para el correcto desempeño de las funciones que a cada uno le cabe y en el marco de las responsabilidades plasmadas en el Manual de Funciones que definitivamente se apruebe.

Con respecto a la información que indefectiblemente deberá ser elaborada en tiempo y en forma, específicamente establecida por la SBEF, por tratarse de información para enviar en plazos perentorios al Ente Fiscalizador, se recomienda adoptar los recaudos necesarios para munirse de la totalidad de las exigencias que en tal sentido hubiera emitido hasta la fecha la SBEF para cumplimiento de todas las entidades sujetas a su control, con su actualización posterior permanente y adaptarlo inmediatamente a las posibilidades del Sistema, teniendo en cuenta que prácticamente toda la información que se emita para este fin debe surgir directamente del Sistema y en conexión con ellos.

Lo expresado en el párrafo anterior también vale para los requerimientos informativos del BCB.

Los plazos para la adaptación y prueba del sistema deben estar integrados dentro del cronograma general del que se habla en el punto C3 de la Sección II de este informe.

Conceptos generales

La Gerencia General es, en esencia, la responsable por la buena ejecución de las políticas determinadas por el Directorio para el logro de los objetivos generales de la entidad. Para ello deberá valerse de la organización institucional, básicamente, de los recursos humanos y técnicos con los que cuenta.

La organización, como tal, de hecho implica un sistema ordenado de funciones y comunicaciones entre los diversos estamentos, tanto intra como inter-departamentales, los mismos que, salvo que se trate de aspectos atípicos e informales, deberían encontrarse plasmados en los diversos Manuales de Procedimientos Operativos y en el marco del Manual de Funcionales y Estructura Orgánica.

El Sistema de Información Gerencial debe constituirse en una herramienta de eficiencia, que permita a la Gerencia General, estar informada permanentemente de la evolución de las variables fundamentales que muestran el comportamiento del FFP en todos los órdenes, lo que en suma, permitirá saber en qué medida se están cumpliendo con aquellas políticas mencionadas al principio.

Esta información, elaborada en forma y en tiempo oportuno, permitirá la adopción de decisiones gerenciales puntuales en el momento apropiado, o en caso contrario, contar al menos con el convencimiento documentado de que ningún cambio o nueva actitud deberá adoptarse.

La información volcada en este sistema de información, además de su oportunidad y contenido, debe ser confiable. Su preparación debe estar enmarcada dentro de un ambiente de Control Interno Permanente adecuado que comprenda todas las áreas y niveles de la entidad, control éste que puede estar dado por oposición de responsabilidades entre funcionarios o por la asignación directa de responsabilidades a los diversos cargos.

La Información Gerencial debe ser concisa y pertinente, sustentada en un cúmulo de procesos informativos previos, ya establecidos explícitamente para cada Departamento, donde se ponga de manifiesto el compromiso y la responsabilidad de todos los integrantes de la entidad respecto de su veracidad y oportunidad, en cabeza del Gerente o Jefe de Departamento respectivo.

El desconocimiento por parte de un Gerente o Jefe de Departamento, del debido cumplimiento de las obligaciones de sus funcionarios subalternos, no constituye dispensa alguna que pudiera eximirlo de su responsabilidad final.

El Sistema, en resumen, es un mecanismo de información que, a manera de pirámide invertida, se origina en los niveles inferiores y se deriva a los niveles superiores hasta llegar en forma condensada a su destinatario final natural, es decir la Gerencia General, debiéndose distinguir claramente la periodicidad, el modo de hacerlo y el destinatario inmediato.

En términos generales, el flujo de información contenida en el SIG responde al siguiente esquema:

F. Infraestructura y sistemas de seguridad

Desde el punto de vista de la infraestructura física y los sistemas de seguridad, no existen disposiciones técnicas de la SBEF a las cuales el FFP deba ajustarse, básicamente porque no se trata de asuntos de su competencia profesional. La SBEF es el órgano encargado de supervisar los sistemas de control de la actividad financiera, y tratándose de rubros que escapan a su conocimiento (avalúos técnicos, estudios de arquitectura, de seguridad, etc.), deberá valerse de informes especializados de terceros.

En tal sentido, se recomienda obtener informes técnicos independientes, así como de las propias empresas aseguradoras, respecto de la confiabilidad de las obras y sistemas implementados en cada agencia o sucursal.

En todo caso, la SBEF exigirá que se cuente con locales apropiados para el inicio de las operaciones y pólizas de seguro que cubran los riesgos inherentes al negocio financiero. Las pólizas deben estar acompañadas de informes técnicos de las compañías de seguro.

Sin perjuicio de lo dicho hasta aquí, algunas observaciones deben tenerse en cuenta:

1. En las sucursales y agencias en que se ha instalado el sistema de seguridad anti-robo, deberá obtenerse expresamente por parte de la empresa contratada para su instalación, la ratificación del perfecto funcionamiento del sistema en cuanto:
 - a. Conexión con la policía y cuerpo de bomberos
 - b. Botón de pánico
 - c. Control del mantenimiento
 - d. Entrega del bipper al guardia
 - e. Mantenimiento del bipper
 - f. Verificación del código de acceso al sistema
 - g. Los demás requisitos contemplados en el sistema adquirido, y sustentar la confiabilidad del sistema, aplicado a otras entidades del medio financiero
2. Deben completarse las tareas de remodelación de las oficinas Cochabamba, Montero y El Alto y los sistemas de seguridad en Quillacollo, dentro del plazo requerido en el cronograma de actividades, para poder constatar el cumplimiento de las medidas de seguridad instaladas (bóvedas, puertas de acceso, etc.)

3. Debe concretarse a la mayor brevedad la adquisición del inmueble de la oficina Yapacaní para traspasar allí las actividades que actualmente se llevan a cabo en local alquilado, donde las condiciones de seguridad no son óptimas.

En resumen, el estado actual de avance de las oficinas en materia de infraestructura y seguridad es como sigue:

Cuadro III - 03. Estado Actual de las Oficinas en Materia de Infraestructura y Sistemas de Seguridad

Ubicación	Conexión policía y bomberos	Alarma sonora	Sistema prevención incendios	Seguros contratados	Seguridad bóveda	Canales de acceso
Cochabamba	En proceso	En proceso	En proceso	si	En proceso	2
El Alto	si	si	si	si	En proceso	2
Montero	si	si	si	si	si	2
Yapacaní	En proceso	En proceso	si	si	En proceso	2
San Pedro	no	En proceso	si	si	si	1
Irvirgarzama	En proceso	En proceso	si	si	si	2
Santa Cruz	si	si	si	si	si	2
Quillacollo	si	si	si	si	si	2
Punata	no	si	si	si	si	2
4 Cañadas	no	si	si	si	si	2

SECCIÓN IV

Conclusiones y Recomendaciones sobre el Diagnóstico

SECCIÓN IV

Conclusiones y Recomendaciones Sobre el Diagnóstico

A. Recomendaciones generales

Habiendo revisado los diversos tópicos relacionados con el proceso de transición de la Fundación a un FFP, con el alcance y la profundidad que se desprende de la lectura del presente informe, se ve por conveniente enunciar, en principio, los aspectos de mayor relevancia que, a nuestro criterio, deberían encararse a la mayor brevedad, para luego proceder a su enumeración en detalle.

- a. Reformular el estudio de Factibilidad Económico Financiero, a fin de contemplar la inclusión de los siguientes conceptos:
 1. Definición de los socios fundadores.
 2. Nueva estructura orgánica, coherente con el Manual de Organización, completado en Abril de 1998.
 3. Determinación de la Tasa Interna de Retorno de las proyecciones financieras.
 4. Actualizar las fechas de todos los cuadros, estudios y estados financieros, a la última carta informativa emitida por la SBEF, o lo mas cercano posible a ella.
 5. Remarcar los puntos cuya relevancia es excluyente para la SBEF.
 6. Enfatizar las medidas contempladas en materia de control administrativo, financiero y comercial, a fin de neutralizar los riesgos derivados de concentraciones de cartera y captaciones influenciadas por efectos estacionales u otros no controlables.
 7. Revisar las fórmulas aplicadas para la formulación de las proyecciones financieras, en relación al cálculo del encaje legal y la ponderación de activos de riesgo, en base a las últimas disposiciones emitidas por las autoridades competentes.
- b. Revisar, completar y/ o enmendar, ciertos detalles de índole legal, en los proyectos de constitución y estatuto del FFP.
- c. Asegurarse ante la SBEF sobre la intención de realizar gran parte del aporte de constitución del FFP en activos financieros y activos fijos, siendo que las disposiciones legales disponen la integración del capital, en efectivo.
- d. Completar la elaboración de los manuales de procedimientos operativos y de control interno, compatibilizados con el Estudio en su integridad, y con el Manual de Organización, el mismo que deberá aprobarse a la brevedad, una vez resueltos algunos detalles de forma y de contenido.
- e. Elaborar un cronograma general de actividades, donde se incluyan todos los procesos que deben iniciarse y concluirse en fechas determinadas, y que son excluyentes para la aprobación de la constitución del FFP.
- f. Estructurar formalmente un sistema de información general y gerencial.

- g. Adoptar todos los recaudos para estar preparados, y demostrar que se está preparado, para satisfacer el cúmulo de información que será requerida periódicamente por la SBEF, una vez iniciadas las operaciones del FFP, en tiempo oportuno y con contenidos confiables.
- h. Completar las obras de construcción y remodelación de varias oficinas regionales del FFP.
- i. Aclarar cómo y quién ejercerá el control administrativo de la Fundación residual, con qué recursos humanos, técnicos, de infraestructura, etc. y todo ello cómo se vincula a la gestión del FFP.

B. Recomendaciones específicas

A continuación se exponen de manera sintética, las observaciones y recomendaciones derivadas del levantamiento del diagnóstico institucional, recopiladas del cuerpo de este informe.

Para una mejor exposición, las mismas se han agrupado por temas relativamente homogéneos, y, para tomar mayor conocimiento de los detalles que generan estas conclusiones, se hace mención en cada caso, a la ubicación del asunto dentro del informe.

Se recomienda:

B1. Sobre el texto del estudio

1. Remarcar en la introducción del Estudio, el haber tenido especial cuidado en demostrar que se cuenta con: a) Mercados identificados y analizados, b) Tecnologías en operaciones activas y pasivas adaptadas para atender a dichos mercados y c) Personal con experiencia para alcanzar los supuestos y metas crediticias y financieras que sustentan la viabilidad del FFP. (Sección II, C).
2. Determinar y mostrar la Tasa Interna de Retorno (TIR), resultante de descontar los flujos futuros de resultados líquidos y aportes realizados. (Sección II, C6).
3. Exponer la elección de los socios que conformarán la entidad y tomar especial cuidado, respecto de ellos, en cumplir con las disposiciones establecidas por la Ley de Bancos, especialmente en su Artículo 10 (Sección II, C7).
4. Actualizar los datos relativos al análisis del mercado objetivo y de la posible competencia del FFP. (Sección II, D, r).
5. Traspasar los Currículum Vita de los ejecutivos al capítulo correspondiente a la Organización del FFP. (Sección II, D, s).
6. Demostrar con mayor precisión, la composición del endeudamiento que será asumido con entidades financieras (Sección II, D, d).
7. Revisar la forma en que está expresada la magnitud de los aportes que inicialmente realizará la Fundación Agrocapital, entre efectivo, bienes y activos financieros. De la suma de estos aportes, se desprende que conforman el 100% del balance inicial, no habiendo por ende evidencia de los aportes de los demás accionistas que participan del FFP. (Sección II, D, m).

B2. Sobre las proyecciones financieras

1. Indicar en los casos de sensibilidad contenidos en el Estudio, que juntamente con las variables que se modifican (tasas activas, tasas pasivas, número de créditos colocados, porcentaje de mora, etc.), se ha contemplado también las variaciones directamente relacionadas con las mismas, tales como gastos de administración, personal, impuestos, etc.(Sección II, D,q).
2. Demostrar que se ha tenido en cuenta, para la elaboración de las proyecciones, el calce financiero de plazos tasas y monedas.(Sección II, D,e).
3. Preparar un diseño de las proyecciones financieras regionales analíticas, que permita sustentar la forma, la magnitud y la oportunidad en que se producirán los financiamientos inter-regionales.

B3. Sobre los aspectos legales

1. Asegurarse de contar con los siguientes documentos relativos a los socios (Sección II, C2):
 - Certificado policial o documento equivalente
 - Certificado de solvencia fiscal o documento equivalente
 - Declaración patrimonial certificada por auditor independiente (mientras superen el 5% del capital)
 - Currículum vita (mientras superen del 5% del capital)
 - Tratándose de personas jurídicas, los documentos legales de la empresa
 - Tratándose de entidades multilaterales o bilaterales, las Resoluciones de sus Directorios aprobando la inversión en el FFP
2. Revisar el proyecto de estatuto, de manera tal que queden claramente contemplados los siguientes tópicos (Sección II, E):
 - *Objeto principal:* mencionar como objeto principal del FFP, enmarcar sus operaciones al financiamiento de las actividades de los pequeños y micro prestatarios
 - *Límites de crédito:* precisarlos en forma explícita, no genérica
 - *Fiscalización social:* incluir la misión de la auditoría interna
 - *Capital autorizado:* revisar su magnitud ya que el monto allí previsto es de once millones de Bolivianos, cuando el capital subscripto contemplado en las proyecciones, supera aquel valor
3. Confirmar con la SBEF, la aceptación de realizar aportes en activos, y no totalmente en efectivo, como se desprendería de la Ley (Sección II, E,e).

B4. Sobre la organización y los manuales de funciones y de procedimientos

1. Demostrar en forma dinámica, las transformaciones del Organigrama social en función de las diversas etapas de implementación del FFP.(Sección III, A).
2. Hacer coincidir de manera inequívoca, las denominaciones de cargos, entre lo que dice el organigrama, la descripción de funciones incorporadas al Estudio y los manuales de funciones.(Sección III, A2, b).
3. Mostrar con claridad en el organigrama del Estudio, la segregación de las Gerencias Regionales con sus Agencias dependientes, y el nivel de dichas gerencias respecto de las gerencias nacionales (Sección III, A2, c).
4. Estudiar la conveniencia de segregar las funciones de Recursos Humanos y del Jefe Administrativo con su dependiente responsable por las compras y suministros, de la Gerencia de Operaciones y en su lugar, hacerlas depender de la Gerencia General (Sección III, A2, e).
5. Prever la constitución de Comités para tratar temas puntuales y eventualmente, un adjunto técnico de la Gerencia General (Sección III, A2, f).
6. Contemplar la figura del Tesorero, como responsable directo y coordinador del manejo de las cajas (Sección III, A2, g).
7. Analizar la conveniencia de contar con la incorporación de un abogado a tiempo completo, dado el cúmulo de funciones y la importancia que adoptará el área legal con la implementación del FFP. (Sección III, A2, h).
8. Analizar la conveniencia de contar con un centro de Control de Riesgos, sobre las operaciones que realice la entidad, no solamente referidas a operaciones de crédito, sino también a cualquier otra que, directa o indirectamente, constituyan contingencias para la misma. (Sección III, A2, i).
9. Desarrollar in extenso, los programas de auditoría interna sobre las funciones del FFP, establecer las necesidades de información para dichos programas a fin de extraer desde el sistema, validar el contenido de los manuales operativos con pruebas de sustentación y controlar el cumplimiento del cronograma de puesta en marcha de los nuevos productos financieros (Sección III, E1).

B5. Sobre el Sistema de Información

1. Estructurar un sistema de información integral, en donde se establezca con claridad el tipo de información que debe producir cada responsable en sus distintos niveles, los destinatarios de la misma, forma y frecuencia en que debe presentarse, ya sea a través de una elaboración puntual o a través del propio sistema, controles a los que debe someterse, etc. y finalmente, la elaboración del catálogo de información periódica que constituirá el Sistema de Información para la Gerencia General, independiente de aquella otra información que, específicamente y en forma no rutinaria, ésta pudiera solicitar (Sección III, E4).

B6. Sobre criterios asumidos que podrían revisarse

1. El considerar la evolución esperada de la cartera de créditos, como factor determinante de las proyecciones, dejando como una instancia secundaria, la forma de financiar dicha cartera.

Analizar el criterio inverso, es decir, primero asegurarse de las posibilidades reales de financiamiento, y a partir de ahí, proyectar las colocaciones (Sección II, D, b).

2. Revisar la estructura prevista para el financiamiento de la cartera, ya que se estaría acudiendo a financiamiento mas oneroso que los depósitos del público, pese a que la entidad, ya viene superando su punto de equilibrio económico, y se somete a la entidad a ciertos riesgos de calce financiero y de concentración de endeudamiento y cartera (Sección II, D, c).
3. Mostrar la administración de la cartera de terceros, no como operaciones de Fideicomiso, ya que estas actividades no están expresamente autorizadas para los FFPs (Sección II, D, g).
4. Profundizar en la caracterización del producto arrendamiento financiero y evaluar la conveniencia de su aplicación (Sección II, D, j).
5. Revisar la política de inversiones en bienes de uso, dado que es insignificante la magnitud de propiedades previstas para el FFP, en relación al cúmulo de actividad prevista. El volumen de la inversión fija, de alguna manera sustenta la imagen de respaldo patrimonial de una entidad financiera (Sección II, D, k).
6. Estudiar en profundidad la conveniencia práctica de efectuar parte del aporte inicial en la forma de cartera de créditos y ver la posibilidad de aportar dicha suma en efectivo y de esa forma permitir al FFP que desde un principio genere su propia cartera.
7. Incorporar el costo por utilización de formularios y por la elaboración de contratos de préstamos, dentro de la tasa de interés activa aplicada al cliente, y mandar a gastos estos costos en el momento en que se incurren, evitando así el proceso de facturación al cliente, caso por caso, con todas las implicancias administrativas, de costos y de imagen, que ello conlleva.
8. Tomar especial cuidado en cuanto a las posibilidades legales de destinar el producto de las carteras de la Fundación, hacia otros fines diferentes a su reinversión en las áreas de su objeto social. Esto debido a que el Estudio expresa que la Fundación es un potencial financiador del FFP, con el producto de la cartera en proceso de recuperación entregada en fideicomiso (Sección II, D, d).

B7. Sobre el proceso de transición

1. Integrar en un cronograma global de tiempos y actividades, todo el proceso de transición de la Fundación, hasta la constitución del FFP, incluyendo su licencia para operar como tal. (Sección II, C3).
2. Participar a las diversas regiones en la elaboración y concientización sobre el contenido del Estudio. (Sección II, D, a).
3. Contemplar una adecuada apropiación de costos derivados de administrar la cartera de la Fundación y de administrar la Fundación en su integridad (Sección II, D, f).

4. Prever, para fines de iniciar las operaciones, la disposición de la suma de US\$ 1.150.000 en efectivo, como inversión inicial en el FFP. Además, siendo que parte del aporte inicial es en activos, debe preverse el proceso de valoración aceptado por la SBEF, así como la instrumentación legal de cesión de cartera (Sección II, D, s).
5. Acelerar la conexión en línea de todas las sucursales y agencias (Sección II, D, s).
6. Completar las tareas de remodelación de las Oficinas Cochabamba, Montero y El Alto y los sistemas de seguridad en Quillacollo, dentro del plazo requerido en el cronograma de actividades, para poder constatar el cumplimiento de las medidas de seguridad instaladas (bóvedas, puertas de acceso, etc.) (Sección III, F).
7. Obtener informes técnicos independientes y de las empresas aseguradoras, respecto de la confiabilidad de las obras y sistemas de seguridad implementados en las agencia y sucursales (Sección III, F).