PN-ACR-338
#17645

INICIATIVA MICROFINANZAS

COPEME
Consorcio de ONG's que apoyan a la pequeña y micro empresa

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

INFORME FINAL DEL TALLER

"Experiencia de USAID en la Aplicación de las Políticas de Microfinanzas"

Lima, 26 de Mayo de 1999

A

Informe Final del Taller
Experiencia de USAID en la Aplicación de las Políticas de Microfinanzas

Lima, 26 de mayo de 1999.

Resumen Ejecutivo

La reunión tuvo como propósito favorecer el intercambio de información sobre la política de microcrédito de USAID y de los lineamientos del uso de los fondos asignados por la PL-480 Título II.

Los funcionarios de la Oficina de Desarrollo Rural - ORD de USAID hicieron un recuento de las acciones llevadas a cabo en el marco de las políticas de apoyo a las microfinanzas en el país. El Gerente de la Iniciativa Microfinanzas hizo una presentación del propósito, objetivos, alcances de dicho Programa. Luego, los representantes de cuatro instituciones que reciben fondos de la PL480 TII (ADRA-OFASA, CARE, CRS y A.B.PRISMA) presentaron sus experiencias como operadoras de fondos asignados por USAID. Esta presentación se dividió en dos partes; una, referida a las principales lecciones aprendidas en la operación de sus programas con apoyo de los fondos de la PL.480 Título II; y otra, sobre una visión retrospectiva de sus respectivos programas desde el año 2,002. Finalmente, se abrió un intercambio con el público asistente, funcionarios de otras instituciones como son a CARITAS, COPEME-Iniciativa Microfinanzas, Convenio ADEX-USAID/MSP, Technoserve y otras oficinas de USAID.

1. Desarrollo del Taller

La Agenda del Taller estuvo conformada de cuatro temas, los cuales de detallan en el Anexo 1. A continuación se presentan los principales aspectos tratados en el Taller por los expositores:

1.1 Primer Tema: Las políticas de USAID en materia de Microfinanzas y la utilización de los recursos de la PL-480 Título II.

Juan Robles (USAID)

Abrió la reunión anotando los antecedentes de la misma. En primer lugar, el Taller de octubre de 1997, en el hotel El Pueblo, en donde se explicaron los lineamientos de política de apoyo al sector de Microfinanzas y la operación a través de los fondos de la PL-480 Título II. En segundo término, el Taller de abril de 1998, en la Casa Kolping, en donde se discutió en torno a los indicadores para el seguimiento de las acciones en Microfinanzas y, por último, la

consultoría realizada por el equipo de COPEME-Iniciativa Microfinanzas, en torno al monitoreo y evaluación de tres instituciones operadoras de fondos de la PL-480: ADRA-OFASA, CARE y A.B.PRISMA.

Michael Kaiser (USAID)

Hizo un recuento de las acciones desarrolladas por USAID en el campo de las Microfinanzas. Partió de reconocer la experiencia del Programa de Acceso al Crédito del MSP (CAP) y del Programa APPLE. El CAP estableció una estrategia de enlace con ONGs crediticias que operaron como facilitadoras de acceso al crédito de los clientes del MSP a nivel nacional. Por su parte el APPLE, impulsó el funcionamiento de fondos rotatorios y bancos comunales a través de instituciones como CRS, CARE y FINCA. Estas instituciones colocaron US$ 4,000,000 en préstamos para 20,000 clientes, mayoritariamente mujeres muy pobres, manteniendo un tamaño promedio de crédito inferior a US$200. Finalizada esta etapa, se inició en 1998 el Programa Iniciativa Microfinanzas, que busca activar y elevar la eficiencia del mercado de las microfinanzas, a través del apoyo de IMFs. Para ambos casos, los criterios claves de operación son y han sido: la sostenibilidad y el impacto.

Cabe reiterar que estos conceptos vienen de la Iniciativa Microempresa, lanzada por la oficina de microempresa de USAID en Washington en 1994.[1] En dicha Iniciativa USAID se comprometió con cuatro principios para el diseño y puesta en marcha de los proyectos orientados en esta línea:

- *Mantener el foco de atención en las mujeres y los muy pobres, en especial a través de préstamos antipobreza.[2]*
- *Apoyo a las organizaciones cooperantes para que alcancen a mayor cantidad de personas.*
- *Apoyo a la sostenibilidad institucional y a la sostenibilidad financiera de las organizaciones cooperantes.*
- *Mejora en los niveles de asociación con organizaciones locales para el desarrollo de la microempresa.*

A la fecha queda claro que en el marco de las políticas de apoyo al sector de la microempresa, las instituciones que trabajen con el

---

[1] *En el anexo 2 se presenta un resumen de los principales conceptos de la Iniciativa Microempresa lanzada en 1994, así como una síntesis de las principales actuaciones de USAID en el Perú, a través del MSP.*

[2] *USAID define los prestamos antipobreza como aquellos cuyo desembolso inicial es menor a US$300. En el caso de los países de Europa Oriental esta valla sube a US$1,000-*

apoyo de USAID, debieran de ser capaces de lograr los siguientes objetivos:

- *Alcance profundo: Llegar a la población de los estratos más pobres y operar con créditos antipobreza*
- *Alcance amplio: Llegar a la mayor cantidad posible de clientes en dichos estratos*
- *Énfasis en la mujer microempresaria*
- *Plena sostenibilidad financiera de la institución y las acciones de microfinanzas*

Considerando este conjunto de criterios, USAID estima las siguientes metas cuantitativas:

- *Al menos la mitad de los clientes atendidos por las instituciones apoyadas por USAID, deben ser mujeres.*
- *Al menos la mitad de los recursos dirigidos por USAID a las instituciones de microfinanzas deben dirigirse a los créditos antipobreza.*
- *Al menos dos tercios de los clientes de estas instituciones deben recibir créditos menores a US$ 300.*
- *La tasa de recuperación promedio deberá ser no menor a 95%.*
- *Todas las instituciones de microfinanzas apoyadas por USAID deben tener un plan para alcanzar la plena sostenibilidad financiera en un plazo razonable (7 años).*

Entre los años 1999 y 2001, el componente de Microfinanzas de todos los programas apoyados por la ORD de USAID estarían ejecutando un total de US$18,000,000, comprendiendo en esta cifra los fondos de crédito y de costos operativos. Se espera que estos programas se ajusten a las políticas de la USAID.

Stanley Stalla (USAID)

El compromiso de las agencias operadoras de la PL-480 ha sido llegar a ser sostenibles hacia el séptimo año, sin embargo ello debería cumplirse para el año 2002. Es un hecho que los fondos para PL-480 bajarán en un 40% y es preciso redoblar esfuerzos para llegar a cumplir los plazos en las condiciones convenidas. Buscar la calidad y eficiencia de los programas es el asunto de fondo. De poco sirven instituciones cuya labor no logra ser sostenible en el tiempo. Para llegar a esa situación ya se han venido dando algunos pasos y serán necesarios otros más. Por lo pronto, las evaluaciones de medio término, los diagnósticos institucionales y las evaluaciones de desempeño, sirven como insumo clave para saber dónde estamos. De este modo, se va a observar en el tiempo la medida en qué se está logrando el impacto esperado, cuán costo/efectivas están

alcanzando a ser estos programas y qué tanto satisfacen la demanda de los clientes a los cuales destina su labor. Cabe reiterar que los temas de fondo para seguir avanzando son: Calidad, sostenibilidad e impacto.

1.2 La Iniciativa Microfinanzas y los programas de crédito de la PL-480 Título II.

Armando Pillado-Matheu

Presentó de manera resumida las características generales de la Iniciativa Microfinanzas (ver Anexo 3), cuyo propósito como Programa es el de incrementar la oferta sostenible de servicios de crédito y ahorros para microempresarios y sectores de bajos ingresos en el país. Dicho propósito se alcanzaría a través de la puesta en marcha de una estrategia que contempla trabajar vía EDPYMEs y ONGs de crédito. Esta opción se sustenta en la idea que estas instituciones de microfinanzas son las que tienen un mayor alcance hacia el microempresario y porque operan en zonas pobres en donde las instituciones formales no llegan.

Los servicios de la Iniciativa Microfinanzas están orientados básicamente a EDPYMEs y ONGs de crédito y en concreto se tiene calculado llegar a 80 IMFs: 22 entre EDPYMEs y ONGs más sostenibles (afiliadas a COPEME), 23 IMFs entre otras ONGs y MIBANCO y 35 IMFs, que sería otras ONGs de crédito. Los servicios se clasifican en Intensivos y Extensivos. Los primeros tienen que ver básicamente con Asistencia Técnica en temas referidos al planeamiento estratégico, tecnologías crediticias y sistemas de información gerencial, además de la difusión de reportes individualizados sobre el desempeño institucional. Los segundos, se refieren a acciones de pasantía, control de morosidad, acciones de capitación y difusión de información. Toda estas acciones se ponen en marcha a través de vínculos que generen sinergías, entre COPEME, la Superintendencia de Banca y Seguros, COFIDE y otras agencias de cooperación internacional.

Entre los servicios prestados a la fecha y las acciones realizadas se tienen: Diseño de reportes de clasificación de riesgo (Consultora APOYO S.A.), reportes de evaluación a 3 ONGs operadoras de fondos PL-480 Título II (CARE, A.B.PRISMA, ADRA-OFASA), consultoría para búsqueda de socios estratégicos para CREDINPET, curso intensivo sobre Plan de Negocios, diseño de plan estratégico para EDAPROSPO. En cuanto a servicios extensivos, se avanzó en: Acuerdo con INFOCORP para acceso a información de riesgo, diseño de boletín sobre el desempeño general de las IMFs

(SINFONED), Rueda de Negocios sobre Sistemas de Información, capacitación de ejecutivos y analistas de IMFs, difusión de "mejores prácticas" en evaluación de impacto.

1.3 Tercer Tema: Principales lecciones aprendidas en los programas de microfinanzas en los últimos tres años de trabajo con recursos de la PL-480 Título II

Cada una de las exposiciones estuvo estructurada en base a unos términos de referencia que fueron previamente entregados y que son presentados en el Anexo 4. Asimismo, en el Anexo 5 se presenta el contenido de cada una de las exposiciones. En esta primera parte se presentaron los señores Ronald Kuhn, Director General de ADRA-OFASA, Javier Vega, Jefe del Área de Desarrollo Social de A.B.PRISMA y Guillermo Fajardo, Jefe del Departamento de Pequeñas Actividades Económicas de CARE.

Ronald Kuhn (ADRA-OFASA)

La experiencia de ADRA-OFASA en cuanto a su programa de crédito no obtuvo los resultados adecuados y como tal tuvo que ser cerrado. Se asumió una rigurosa política de recuperaciones, mientras se rediseñaba totalmente el enfoque del programa extinguido. Dicho enfoque cambió rotundamente en referencia al anterior y en su discusión surgió el debate entre si la sostenibilidad exigida se orientaba hacia la propia institución o hacia el cliente.

La experiencia anterior entró en una lógica inadecuada de bajas recuperaciones, alta morosidad y excesivos costos operativos. Para revertir el proceso, se optó por el cierre del programa y la recuperación inmediata de los fondos. Para ilustrar la manera cómo ahora se viene abordando el asunto, los supervisores de crédito ya no ganan sueldo fijo, sino una comisión sobre las recuperaciones logradas.

Un paso saludable para ADRA-OFASA fue el de asumir el fracaso de su programa de crédito y luego una reflexión profunda sobre lo que vendría a ser una nueva perspectiva en la administración del crédito. En el centro de dicha reflexión esta el debate en torno qué es lo que debe ser sostenible: El cliente o la institución. Para ADRA-OFASA, las EDPYMEs no son necesariamente el mejor vehículo de microcrédito para los sectores más pobres. Tiene la impresión que las ONGs de crédito orientadas a los sectores de bajos recursos, una vez que han accedido al nuevo "status" de instituciones supervisadas, cambian automáticamente su mercado objetivo hacia clientes más rentables. Fuera de esta situación, está también la

premisa que antes guiaba la orientación de los fondos de PL. 480 Título II, la que establecía que dichos fondos estaban destinados a la ayuda humanitaria. Frente a esta situación, ADRA-OFASA levanta una serie de interrogantes que busca responder en un espacio de discusión conjunta: ¿Es adecuado dejar a los clientes pobres para así lograr el autosostenimiento? ¿Es la figura de EDPYME lo que más le conviene a ADRA-OFASA? ¿Es preciso dejar de ser una ONG de apuesta humanitaria para lograr programas eficientes? ¿Es posible la compatibilidad de los criterios de sostenibilidad de la institución con la sostenibilidad del cliente? ¿La eficiencia y eficacia de las microfinanzas pasan forzosamente por el endurecimiento de las condiciones del crédito?

Javier Vega (A.B.PRISMA)

El programa de microcrédito de A.B.PRISMA se ha planteado como finalidad mejorar la situación socioeconómica del segmento más pobre de la población a través de la puesta en funcionamiento de un servicio de crédito con enfoque sostenible. El programa PASA de A.B.PRISMA opera actualmente en 8 departamentos y 12 sedes. Lo hacen a través de un sistema de Bancos Comunales, a los cuales se les ha denominado Asociaciones Comunales Pro Desarrollo (ACPDs) y cada una de estos grupos está conformado por 6 sub-grupos solidarios. El PASA ofrece servicios de crédito diferenciado tanto para el sector rural como urbano, variando en cada caso las condiciones del crédito (tasa de interés, plazo y monto). A marzo de 1999, tenían una cartera vigente de S/. 3,722,767, un total de 9,700 socios vigentes, de los cuales el 43% son mujeres y una tasa de morosidad a 90 días del 2.77%.

Las lecciones aprendidas que se orientan hacia un mejor manejo del Programa de Crédito son:

- *La constitución de un equipo especializado en la administración y ejecución de los programas de microcrédito de A.B.PRISMA. el PASA y el CEAT.*
- *Establecer claramente que el criterio rector de la administración del Programa es lograr la eficiencia y sostenibilidad.*
- *El uso de la metodología de Bancos Comunales, como un mecanismo que permite bajar costos y aminorar riesgos.*
- *Mayor prioridad al crecimiento de la cartera respecto a la elevación de la tasa de interés, como una forma más sana y sostenible de crecer.*
- *Promover el intercambio de experiencias con instituciones líderes en el manejo de programas de microfinanzas (PROMUJER, Freedom From Hunger, COMPARTAMOS).*

- *Ampliar la población objetivo del Programa del sector "extrema pobreza", al de pobreza en general.*
- *Especialización del programa CEAT (que trabajaba vía fondos rotativos) en un línea de crédito rural, adecuada a la lógica de las ACPDs.*
- *Reorganización de las oficinas locales asignándoles una función eminentemente crediticia e incorporando nuevos oficiales de crédito.*
- *Uso de central de riesgo (INFOCORP) a nivel nacional, para lograr mayor eficiencia en el manejo de cartera.*

En cuanto a los aportes de la evaluación realizada por el equipo de COPEME-Iniciativa Microfinanzas:

- *Se adoptaron sólo dos tasas de interés: para el ámbito urbano (4%) y para el ámbito rural (4.5%).*
- *Se ha reducido la cantidad de formatos utilizados para el sistema de información.*
- *Se vienen elaborando periódicamente Estados Financieros por sedes y para el conjunto del Programa.*
- *Se viene apoyando el del desarrollo de un software de crédito.*
- *Incorporación a una central de riesgo.*

Guillermo Fajardo (CARE)

El proyecto de apoyo a la microempresa, que es la base sobre la cual se estructuró el trabajo de microfinanzas desde CARE, data de 1984. El enfoque inicial asumía el apoyo sólo a empresas de producción (Lima y Trujillo), trabajaba con fondos de garantía y a través de la banca comercial. A este programa se integra luego, en 1989, el Proyecto de Generación de Ingresos para la Mujer, que busca apoyar a actividades de comercio (Cajamarca, Chimbote Lima, Trujillo, Puno y Piura). Los préstamos se otorgan a través de los comedores populares y éstos se aplican como préstamos-donación. Tal como en aquella fecha lo establecían las políticas de la PL.480 Título II.

Los principales cambios que se fueron dando hacia constitución de un sistema de crédito eficiente y sostenible, consistieron principalmente en:

- *Se abandonó el trabajo a través de los bancos comerciales, los préstamos se empezaron a otorgar de manera directa a los clientes.*
- *Se busca la sostenibilidad operativa y financiera.*
- *Los préstamos se adecuan a las exigencias formales y condiciones de la microempresa.*

- *Los recursos se otorgan a las organizaciones en calidad de préstamo, ya no como donación.*
- *Se considera cualquier organización como base para la operación de los FRCs.*
- *Se consideran nuevos ámbitos de intervención especialmente a nivel rural.*
- *Todas las operaciones se adecuan a las condiciones exigidas por la Superintendencia de Banca y Seguros.*

En cuanto a las lecciones aprendidas:
- *La estructura de ONG diversificada no permite la prestación de servicios financieros de manera eficiente.*
- *Cuando hay diversificación de actividades, es dificultoso establecer con exactitud los costos operativos.*
- *El crédito administrado desde la estructura de ONG diversificada no permite la sostenibilidad.*
- *La continuidad de la actividad financiera requiere de una organización especializada.*

En cuanto a los aportes de la evaluación realizada por el equipo de COPEME-Iniciativa Microfinanzas, estos son:
- *Separación de actividades de desarrollo empresarial de las actividades de apoyo financiero.*
- *Otorgamiento de créditos a nivel de FRC grupales e individuales, en función de la demanda.*
- *Incremento de recursos a FRCs de acuerdo a los requerimientos propios de las actividades productivas que realizan (los clientes).*
- *Mejora de los niveles organizativos de los FRCs.*

1.4 Cuarto Tema: Una visión retrospectiva del programa de microfinanzas desde el año 2.002.

Ante la solicitud el Sr. Jorge Oroza. responsable del área de desarrollo empresarial de CRS, se incluyó su presentación sobre la perspectiva del programa de crédito para los próximos cuatro años.

Jorge Oroza (CRS)
En una visión de crecimiento y sostenibilidad CRS ha operado y se proyecta de la siguiente manera, en cuanto a clientela atendida:

Años	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*
Clientes	*6.632*	*9,338*	*10,005*	*20,001*	*23,000*	*32,000*

Esta estimación del crecimiento contempla 12,000 clientes del proyecto PROMESA que realizan de manera conjunta con CARITAS del Perú y 20,000 clientes del programa la Chanchita que incluirá por lo menos 10 instituciones franquiciadas mas las 7 socias iniciales del PROMUC. En cuanto a su proyección para el programa PROMESA, CRS estima, que con la participación de siete CARITAS Diocesanas será posible llegar al siguiente escenario:

Proyecto PROMESA

	2002
Cartera Vigente	
Clientes	*12,240*
Monto (US$)	*2,580,000*
Mora	*2.7*
Crédito promedio	*286*
Mujeres (%)	*85*
Clientes <300$(%)	*80.4*
Crecimiento anual	
Clientes %	*13*
Cartera %	*22*
Cartera PL.480/Total	
Clientes %	*100*
Monto %	*100*
Eficiencia	
Clientes/analista	*340*
Cartera/analista	*71,889*
Sostenibilidad operativa	*175*
Sostenibilidad financiera	*125*

A partir de la puesta en marcha del programa, la experiencia indica que se deben considerar las siguientes premisas:

- *Es valido el sistema de franquicia*
- *Es posible transferir la tecnología de manera eficiente*
- *El proceso de maduración toma tiempo*

Ronald Kuhn (ADRA-OFASA)

La institución ha reorientado su programa de crédito y esta implantando un esquema de Bancos Comunales. Esto lo hace gracias al apoyo de un acuerdo de Matching Grant con USAID-Washington. Este programa va a recibir los fondos que se recuperen del antiguo programa de crédito que se está cerrando, como se mencionó en la primera parte de la exposición. No obstante que consideran que sigue vigente la discusión sobre el sentido de la sostenibilidad, los funcionarios de ADRA-OFASA han realizado las

proyecciones de su programa de crédito siguiendo criterios de crecimiento sostenible. Ellos plantean la siguiente progresión:

MATCHING GRANT - BANCOS COMUNALES

	1997	1998	1999	2002
Cartera Vigente				
Clientes	942	1,595	2,376	8,200
Monto (US$)	56,557	195,450	218,043	1,176,000
Mora	0	3.80	3.70	3
Crédito promedio	93	118	129.84	220
Mujeres (%)	100	100	100	100
Clientes <300$(%)	100	79	82	65
Crecimiento anual				
Clientes %	100	69	49	40
Cartera %	100	246	12	40
Cartera MG IV				
Clientes %	100%	100%	100%	100%
Monto %	100%	100%	100%	100%
Eficiencia				
Clientes/analista	188	228	339	373
Cartera/analista	11,311	27,921	31,149	53,455
Sostenibilidad operativa	8.37	20.74	27.00	97.34
Sostenibilidad financiera	8.27	20.37	24.04	97.03

Javier Vega (A.B.PRISMA)

Las decisiones a poner en marcha para lograr las metas previstas hacia el 2,002 son:

- *Dar la más alta prioridad en la asignación presupuestaria de A.B.PRISMA al Programa de Microcrédito.*
- *Mantener las sedes como potenciales espacios de crecimiento, recurriendo a financiamientos alternativos.*
- *Puesta en marcha de un Plan de Capacitación en cuatro niveles: Sede central, equipos locales. ACPDs y clientes en general.*
- *Poner en marcha sistema de incentivos para el personal del Programa apuntando con ello a mantener una mayor calidad de cartera y una mayor disposición la crecimiento.*
- *Funcionamiento de la Unidad de Auditoria Interna y Asesoría Legal.*
- *Contratación de ex-funcionarios de la SBS para asesorar funcionamiento de la Unidad de Microcrédito.*
- *Gestión de recursos complementarios con el BID y el Banco Mundial.*

La proyección del programa que opera A.B.PRISMA es la siguiente:

PASA y CEAT

	1997	1998	1999	2002
Cartera Vigente				
Clientes	1,929	6,207	12,988	30,160
Monto (US$)	238,656	819,119	1,753,388	7,629,513
Mora	12.54	1.89	3.00	3.00
Crédito promedio	178	132	135	253
Mujeres (%)	55	56	565	55
Clientes <300$(%)	1,543	5,586	11,040	24,128
Crecimiento anual				
Clientes %	13	222	109	132.2
Cartera %	44	139	114	335.1
Cartera PL-480 Total				
Clientes %	67.83	74.71	81.07	71.18
Monto %	75.16	66.90	84.31	71.18
Eficiencia				
Clientes/analista	113	365	464	503
Cartera/analista	20,194	48,183	62,621	127,159
Sostenibilidad operativa	9.39	36.50	115.97	>100
Sostenibilidad financiera	8.03	32.05	74.95	>100

Además PRISMA ha detectado un conjunto de fortalezas y oportunidades sobre las que trabajará con el fin de mantenerse en un proceso de mejora constante:

- *Compromiso de la institución con el desarrollo de la Unidad de Microcrédito.*
- *Confianza por parte de la clientela atendida.*
- *Equipo profesional altamente calificado*
- *Procesos de planificación interna de largo plazo.*
- *Diseño ad hoc de productos financieros en el ámbito rural*
- *Sistema de información implementado a nivel local y cobertura nacional.*
- *Demanda de crédito (ámbito rural) no satisfecha.*
- *Clima adecuado a nivel mundial para el uso de las microfinanzas como herramienta de lucha contra la pobreza.*
- *Disposición de otras instituciones especializadas para compartir sus experiencias.*

Guillermo Fajardo (CARE)

Se plantean las siguientes metas estratégicas:

- *En el transcurso de dos años todos los programas que manejan fondos de crédito en CARE pasarán a la EDPYME EDYFICAR.*

- *Concentrar actividades en: Lima (3 sectores), Puno, Juliaca, Arequipa, Cajamarca, Ayacucho, Trujillo, Huaraz, Chimbote y Piura.*
- *Llegar a un total de 56,643 clientes.*
- *20,000,000 de Soles de cartera, con un promedio de morosidad de no más del 3% (cartera atrasada/cartera vigente)*
- *Sostenibilidad operativa a un 150% y sostenibilidad financiera a 120%.*

Para ello se ejecutarían las siguientes decisiones:

- *Dinamizar la transferencia de todos los programas de crédito de CARE a la EDPYME EDYFICAR.*
- *Asumir todas las áreas geográficas de trabajo en donde opera CARE.*
- *Diversificar el accionariado de EDYFICAR (Unión Europea, Fondo Contravalor Perú-Canadá).*
- *Utilizar tecnología de punta para reducir costos (software crediticio, poner en red a todas las oficinas, uso del "Palm Pilot" como herramienta para el trabajo de campo, etc.).*
- *Buscar y manejar recursos únicamente como capital prestable.*
- *Incorporar servicios de ahorro.*

SEDER-EDYFICAR

	1997	1998	1999	2002
Cartera Vigente				
Clientes (1)	7,244	9,859	12,000	19,080
Monto (US$)	7,935,609	8,647,734	11,750,000	20,000,000
Mora	8.0%	7.5%	7.0%	3.0%
Crédito Promedio				
Individuales	990	900	1,000	2,000
FRCs	2,100	2,500	3,000	6,000
Mujeres (%)	30%	50%	50%	50%
Clientes <300$(%)(1)	21,732	29,732	36,000	57,250
Crecimiento anual				
Clientes %	24%	26%	17%	37%
Cartera %	23%	8%	19%	41%
Cartera PL-480 Total				
Clientes %	20%	15%	22%	22%
Monto %	15%	5%	10%	18%
Eficiencia				
Clientes/analista	220	240	250	300
Cartera/analista	208,880	245,550	263,940	330,000
Sostenibilidad operativa	95%	100%	100%	150%
Sostenibilidad financiera	65%	90%	100%	120%

(1) Estos datos no incluyen los clientes de los FRCs, considera que un FRC es un cliente. CARE estima que cada FRC tiene en promedio 15 clientes.

	1997	1998	1999	2002
Total Clientes Estimados	27,527	37,609	45,600	72,513

2. CONCLUSIONES

1. *La misión de USAID en el Perú apoya a varias ONGs que están realizando experiencias de microcrédito. El apoyo canalizado a través de la Oficina de Desarrollo Rural está previsto en aproximadamente US$ 18 millones para los próximos tres años. A la fecha, los programas de CRS, CARE, A.B.PRISMA y ADRA-OFASA alcanzan a cerca de 45,000 clientes, mayormente mujeres muy pobres, siendo la proyección para el año 2002, que esta cifra aumente hasta mas de 140,000 clientes.*

2. *Salvo CARE (con la EDPYME EDYFICAR), los demás programas tienen una alta dependencia de recursos de USAID, en especial de fondos de la PL.480 TII. Considerando que estos recursos se van a agotar dentro de un par de años, es imprescindible que las agencias demuestren la manera en que sus programas van a cubrir sus costos operativos y cual es la perspectiva de crecimiento, sostenibilidad y continuidad futura.*

3. *La experiencia de USAID en apoyo de programas de crédito y de promoción de la microempresa tiene una gran consideración por el impacto sobre los clientes. Ello no le hace plantear que sea la propia institución de microfinanzas la que deba lograr la sostenibilidad de los clientes a costa de su propia existencia. Tal circunstancia deberá ser materia de otras intervenciones. Además, por altas que sean las tasas de interés que cobran las instituciones de microfinanzas, en relación a las tasas de la banca comercial, siempre son menores a las que cobran los prestamistas informales y, en la mayoria de los casos, el impacto que los intereses tienen sobre los costos y las utilidades de los microempresarios es manejable para ellos y les permite una acumulación de capital mayor a la que tendrian si no tuviesen acceso al microcrédito.*

4. *Esto no significa que las instituciones de Microfinanzas pueden descansar en cuanto a la permanente búsqueda de maneras de hacer mas eficiente la actividad crediticia. En este sentido la Iniciativa Microfinanzas cumple un importante papel de evaluar los costos reales de operación y de tratar de establecer parámetros de eficiencia, además de proveer servicios especializados que buscan incrementar la productividad y fortalecer el desarrollo institucional.*

5. *La asistencia técnica de COPEME ha contribuido a reforzar una perspectiva de consolidación de la oferta de microcrédito a los segmentos pobres de la población. En algunos casos el cambio de concepción en materia de crédito ha demandado importantes cambios en la filosofía de actuación de las instituciones. Unas han avanzado más que otras. Es de esperarse que futuros apoyos a programas de microcrédito tomen en cuenta criterios competitivos basados en resultados tangibles sobre la población objetivo.*

6. *La áreas de intervención favorecidas donde la Oficina de Desarrollo Rural esta interesada en apoyar, corresponden a los corredores económicos ya priorizados por la misión. con un especial énfasis por los segmentos más pobres y por las mujeres que desempeñan actividades generadoras de ingresos. Asimismo se espera que todos los programas demuestren que pueden llegar a ser sostenibles en el plazo más breve y que tienen la capacidad de incrementar su cobertura.*

Experiencia de USAID en Aplicación de las Políticas de Microfinanzas

Lima, 26 de mayo de 1999

ANEXO No. 1

Experiencia de USAID en
Aplicación de las Políticas de Microfinanzas

Auditorio USAID

Lima, 26 de mayo de 1999

HORARIO	TEMA
8:45 - 9:00 a.m.	Registro de Participantes
9:00 - 9:40 a.m.	**Tema 1**: *Las Políticas de USAID en materia de Microfinanzas y la utilización de los recursos de la PL480 Título II.*
9:40 - 10:00 a.m.	**Tema 2**: *La Iniciativa Microfinanzas y los programas de crédito de la PL480 Título II.*
10:00 - 11:00 a.m.	**Tema 3**: *Principales lecciones aprendidas en los programas de microfinanzas en los últimos tres años de trabajo con recursos de la PL480 Título II.*
11:00 - 11:20 a.m.	**Refrigerio**
11:20 - 12:40 p.m.	**Tema 4**: *Una visión retrospectiva del programa de microfinanzas desde el año 2002*
12:40 - 1:10 p.m.	Conclusiones y Recomendaciones

ANEXO No. 2

Las políticas de USAID en materia de microfinanzas

Lima, 28 de abril de 1999

1. Iniciativa Microempresa
   En Junio de 1994 USAID inició la Iniciativa Microempresa dirigida a lograr que el desarrollo de la microempresa sea una parte mejor establecida de los esfuerzos de USAID en apoyo al desarrollo económico. Bajo la Iniciativa Microempresa USAID se comprometió con cuatro principios para el diseño y realización de programas de microempresa:
   - Mantener el foco de atención en las mujeres y los muy pobres, en especial a través de los préstamos anti pobreza.
   - Apoyo a las organizaciones cooperantes para que alcancen a mayor cantidad de personas.
   - Apoyo a la sostenibilidad institucional y la auto sostenibilidad financiera de las organizaciones cooperantes.
   - Mejora en los niveles de asociación con organizaciones locales para el desarrollo de la microempresa.

2. Restricciones al desarrollo de la microempresa
   Las microempresa enfrentan una amplia variedad de restricciones que frenan su crecimiento y reducen la justa retribución a sus operadores y empleados:
   - En el ámbito financiero
     - ◊ Enfrentan limitado acceso al crédito, servicios de depósitos y otros servicios financieros
     - ◊ Dependencia de los prestamistas locales y de otras fuentes informales, a menudo a costos muy altos
   - En el ámbito no financiero
     - ◊ Nivel de educación limitada
     - ◊ Falta de acceso a mejoras en las tecnologias de producción
     - ◊ Desconocimiento de mejores practicas comerciales
     - ◊ Acceso limitado a la información y a las oportunidades de mercado

   Para la Iniciativa Microempresa la estrategia efectiva para enfrentar los problemas que afectan a los pobres microempresarios requiere del balance entre los esfuerzos por resolver las limitaciones inmediatas que inhiben la superación de la pobreza y los esfuerzos por desarrollar politicas básicas y las condiciones institucionales y de mercado que conducen a la amplia expansión del micro-empresariado.

3. Actividades de USAID en microfinanzas a nivel mundial.
   El 70% de los recursos empleados por USAID en 1997 se destinaron a apoyar la oferta de crédito y de otros servicios de microfinanzas a los microempresarios. Este énfasis en los servicios financieros refleja la relativa confianza que la USAID

tiene en la favorable relación costo/efectividad de los programas diseñados para atacar las limitaciones financieras de la microempresa.
El apoyo a los programas de microfinanzas debe buscar los siguientes objetivos:

- Alcance profundo: Llegar a la población más pobre posible y realizar crédito anti pobreza.
- Alcance amplio: Llegar a grandes números de clientes
- Énfasis en la mujer microempresaria.
- Plena sostenibilidad financiera de la institución e microfinanzas

Las instituciones que no sean capaces o no tengan la voluntad de ofrecer un compromiso creíble de lograr las metas anteriores no son elegible para acceder al apoyo de USAID.

4. La sostenibilidad financiera
   Un descubrimiento clave de la iniciativa microempresa, es que salvo algunas pocas excepciones, los programas de microfinanzas que han buscado de manera decidida y que han logrado las sostenibilidad financiera plena -esto es RENTABILIDAD- y a la vez manteniendo el enfoque en la población objetivo de microempresarios en situación de pobreza, han logrado mucho mayor alcance que los programas que daban crédito subsidiado y dependían grandemente de recursos donados para recuperar las pérdidas resultantes. Del mismo modo, la sostenibilidad financiera brinda las bases para la viabilidad institucional y el crecimiento continuo del programa.
   Las consecuencias de esta visión de sostenibilidad son:
   - Toda institución que de servicios financieros y que requiera de recursos de USAID debe manifestar un compromiso creíble para lograr la plena sostenibilidad financiera en el mediano plazo y durante el empleo de los recursos de USAID.
   - El logro de la sostenibilidad financiera requerirá invariablemente del logro de una escala de cobertura significativa, lo que a su vez es la base de un mayor crecimiento.
   - El apoyo de USAID generalmente comprende
     - ◊ Asistencia técnica para que la organización adopte las "mejores prácticas" en sus operaciones, incluyendo la implementación de un sistema de información gerencial efectivo.
     - ◊ En caso necesario, el apoyo estará dirigido a que la institución logre el nivel de tamaño que la haga sostenible.

5. El nuevo impulso dado a la Iniciativa Microempresa un número ambicioso de metas cuantitativas:
   - Al menos la mitad de los clientes atendidos por las instituciones apoyadas por USAID deben ser mujeres.
   - Al menos la mitad de los recursos dirigidos por USAID a las instituciones de microfinanzas deben dirigirse a los créditos anti pobreza.
   - Al menos dos tercios de los clientes de estas instituciones deben recibir créditos menores a US$300.
   - La tasa de recuperación promedio deberá ser no menor a 95%

20

- Todas las instituciones de microfinanzas apoyadas por USAID deben tener un plan para alcanzar la plena sostenibilidad financiera en un plazo razonable.

6. Presencia mundial de la USAID en las microfinanzas.
   A nivel global, los resultados logrados en 1997 por las instituciones de microfinanzas que recibieron apoyo de USAID han sido los siguientes:
   - Cartera Activa :
     Clientes: 1'400,000 creció 47%
     Monto: US$645'000,000 creció 113%
     Clientes Anti Pobreza: 67%
   - Depósitos (ahorros):
     Clientes: 2'100,000
     Monto: US$372'800,000
   - Dos tercios son clientes mujeres
   - La tasa promedio de recuperación de los préstamos es de 94.8%
   - El 26% de las instituciones ya cubren con todos sus costos operativos y financieros.
   - La tasa de crecimiento promedio de los clientes atendidos por USAID fue de 150%.

7. Presencia de USAID en las microfinanzas en el Perú
   En el Perú, el Convenio entre ADEX y USAID para la ejecución del Proyecto de Apoyo a la Microempresa y a Pequeños Productores (MSP) tiene como uno de sus objetivos más importantes facilitar el acceso al crédito a los micro y pequeños empresarios y agricultores y fortalecer las instituciones financieras especializadas que puedan llegar masivamente a ellos, y permanecer auto sostenidamente, por sus propios medios, indefinidamente en el tiempo, cerca de sus clientes. Lo que más valora un cliente microempresario es esa permanencia y continuidad de la institución de microfinanzas. A través del MSP se ejecutaron los siguientes programas:
   - El Programa de Acceso al Crédito (CAP) del MSP, desde 1995 hasta 1997 brindó apoyo en extensión y asistencia técnica crediticia a nueve ONGs crediticias y EDPYMES en las zonas de intervención del MSP, acumulando hasta hoy un total mayor a 6.5 millones de dólares en préstamos fundamentalmente dirigidos a sus micro y pequeños clientes,
   - El Programa de Créditos Anti-pobreza (APPLE), apoyó la expansión de servicios financieros a personas de escasos recursos agrupadas en fondos rotatorios y bancos comunales a cargo de CARE, FINCA y CRS, actualmente con más de 20,000 clientes, casi exclusivamente mujeres, quienes acceden hoy a más de 4 millones de dólares, con un crédito promedio inferior a los 200 dólares por cliente. Posteriormente, en convenio directo entre USAID y CRS/Perú, se estableció el programa para replicar y extender a nivel nacional, mediante una franquicia, la tecnología crediticia de los bancos comunales del Consorcio PROMUC, denominada "La Chanchita".

- La Iniciativa Microfinanzas se lanzó desde marzo de 1998, como una nueva estrategia dirigida a impulsar una expansión más acelerada de un número mayor de IMFs. Esta estrategia se desarrolla formalmente mediante subconvenio entre ADEX/MSP y el consorcio de instituciones especializadas en micro y pequeña empresa, COPEME, para brindar asistencia técnica, capacitación y diversos servicios dirigidos a que las EDPYMES en general, las ONGs crediticias afiliadas a COPEME y otras IMFs adopten las tecnologías gerenciales y crediticias más adecuadas, logren una escala más amplia, incorporen sistemas operativos y de información gerencial más eficientes, implanten controles de auditoría según normas reconocidas más exigentes, aumenten la velocidad de sus aprobaciones sin dejar de mantener un adecuado control de su riesgo crediticio y, como dijimos al inicio, hacia que se coloquen en el camino de captar ahorros e inversión privada.
- Otros Programas: el proyecto de asistencia técnica crediticia a la Caja Rural Cruz de Chalpón, con agencias en Chiclayo y Jaén, que ha alcanzado una cartera actual superior a los 3 millones de dólares y actualmente el su apoyo a la Asociación de Cajas Rurales para fortalecer los servicios que ésta brinda a sus miembros.

8. En conclusión

No obstante el gran desarrollo y los importantes avances en eficiencia y crecimiento de las instituciones de microfinanzas la actual cobertura de la demanda por parte del conjunto de IMFs esta entre los 200 y los 300 millones de dólares atendiendo a un promedio de 150,000 clientes, cifra que esta todavía muy por debajo del potencial de crecimiento si solo comparamos que el desarrollo que las microfinanzas tienen actualmente en nuestro vecino país de Bolivia. Por esta razón, la ORD de la Misión de USAID en Perú se ratifica en el siguiente lineamiento propuesto por la oficina de Washington D.C.

"Antes de que la Misión firme un acuerdo para brindar asistencia a cualquier institución de microfinanzas, la alta dirección debe dar a la Misión un compromiso escrito y creíble para (1) lograr la plena sostenibilidad financiera en los servicios financieros dentro de no más de 7 años desde el primer momento de la recepción del apoyo de USAID, y (2) el empleo de la asistencia de USAID para expandir la disponibilidad de los servicios financieros a los microempresarios y otras personas pobres. Este compromiso debe estar acompañado de un plan que delinee los pasos mas importantes que serán seguidos en el proceso de lograr esta meta, incluyendo un cronograma realista para dar esos pasos, así como definir metas de control periódicas mediante las cuales se puede determinar el avance hacia las metas."

ANEXO No. 3

Iniciativa Microfinanzas

Programas de crédito de la PL 480 Título II
26 de mayo de 1999

I. Objetivos de la Iniciativa Microfinanzas

Propósito de la Iniciativa

- Incrementar la oferta sostenible de servicios de crédito y ahorros para microempresarios y sectores de bajos ingresos en el Perú

Perfil Socioeconómico	Bolivia	Perú
+ $ PBI (MM)	$ 6,131	$ 57,424
+ $ PBI/Cápita	830	2,410
+ N° Familias > $ 5,000/año (000)	370	3'330
+ N° Pobltn. ciudades > 1'000	1'260	7'380
+ N° PEA Agro/Ind. (000)	1'950	4'860
+ N° PEA Mujeres (000)	1'110	2'610

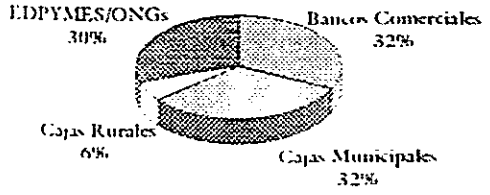
Oferta de IMFs y Demanda de Créditos ME's

Total (N°)	Bolivia	Perú
☑ Oferta IMFs	240,000	320,000
☑ Demanda Efectiva ME's	400,000	1'200,000
☒ Vacío IMFs	160,000	880,000
Antipobreza		
☑ Oferta IMFs	60,000	20,000
☑ Demanda Efectiva ME's	110,000	260,000
☒ Vacío IMFs	50,000	240,000

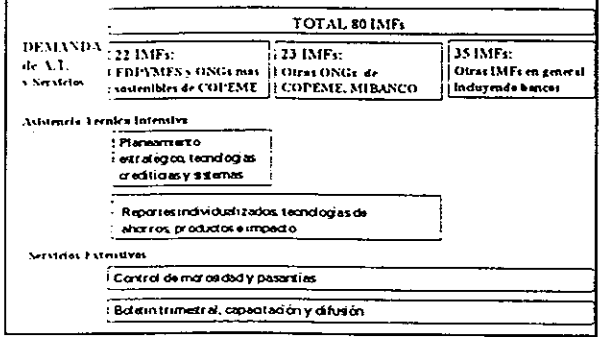
II. Descripción del Programa

¿A través de qué tipo de IMFs?

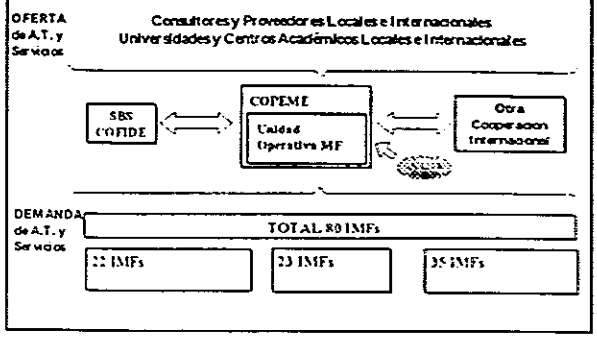
Vía EDPYMES/ONGs, principalmente, por:
- ☑ Mayor alcance a MEs y zonas pobres
- ☑ Crecimiento y perspectiva sostenible
- ☑ Necesidades de Asistencia Técnica y Servicios



¿Con qué A.T. y servicios específicos?



¿A través de qué instituciones/agentes?



III. Enfoque del Programa

Sostenibilidad de IMFs

	7 EDPYMES	12 CMACS	IMFs L.A.
Cartera/personal ($000)	102	110	83
Crédito promedio ($)	1,285	440	590
% Ing. Finc./cartera	27.4	28.9	39.2
G. Finc./Cartera	6.7	10.3	13.1
Mgn. Finc./Cartera	20.7	18.6	26.1
G. Op./Cartera	22.1	15.4	22.0
Ut. Op./Cartera	-1.4	3.2	4.1
Mgn./G. Op.	0.9	1.2	1.2
Ut. Op./Patrim.	-4.1	14.3	18.8
Ut. Op./Patrim. (ajst)	nd	nd	15.1

Sostenibilidad de los clientes

		$ Prmo	Plazo	% mes	Costo Finc. % costo	% utldd
CHILE	zapatero	269	4	4.35	1.15	4.7
	tejedor	335	6	7.33	1.63	13.9
	carpintero	99	6	7.36	0.84	4.9
	comerciante	161	6	2.26	0.44	2.2
COL.	zapatero	159	2	5.84	0.89	2.8
	dulceria	221	8	4.07	0.43	1.7
	sastre	888	8	4.26	1.51	6.8
R. Dom.	costurera	555	6	9.33	2.26	8.9
	costurera	333	6	9.70	3.37	18.5

Exp. Services for the Poor Bob Christen, feb '97, p 115

Sostenibilidad de los Servicios No Financieros

- Oferta de servicios subsidiados
  - ✓ Cooperación
  - ✓ Gobierno
- Servicios que no redunden en mayores mercados, menores costos, calidad
- Efecto sólo en el mediano plazo
  - ✓ Créditos con plazo de gracia
  - ✓ Créditos para asistencia técnica
  - ✓ Subsidio a consultores por resultados

IV. Avances y Objetivos

Fortalecimiento de COPEME/Iniciativa

Avances Año I
- ✓ Consolidación de Unidad Operativa
- ✓ Relación con SBS, COFIDE y Estado
- ✓ Red con IMFs nacionales y latinoamericanas
- ✓ Consolidación de apoyos a COPEME
- ✓ Iniciativa estratégica en IMFs
- ✓ Apertura amplia hacia IMFs/clientes ME

Objetivos Año II
- ✓ Ampliar las Relaciones de COPEME
- ✓ Transferir habilidades a COPEME
- ✓ Mejorar autosostenimiento Iniciativa/COPEME

Asistencia Técnica Intensiva a IMFs

Avances Año I
- ✓ Diseño Reportes de Clasificación de Riesgo (APOYO: 12 IMFs)
- ✓ Reportes Antipobreza OAD/USAID (CARE, PRISMA, ADRA)
- ✓ Socios Estratégicos CREDINPET
- ✓ Curso Intensivo Plan de Negocios (Microfin: 20 IMFs)
- ✓ Plan Estratégico EDAPROSPO (en curso)

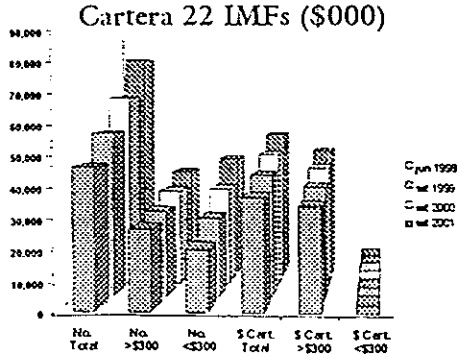
Objetivos Año II
- ✓ Fortalecer su alcance y performance general
- ✓ Mejorar sus Sist. Información Gerencial
- ✓ Proveerles instrumentos individualizados de calificación y supervision.

Servicios Extensivos a IMFs

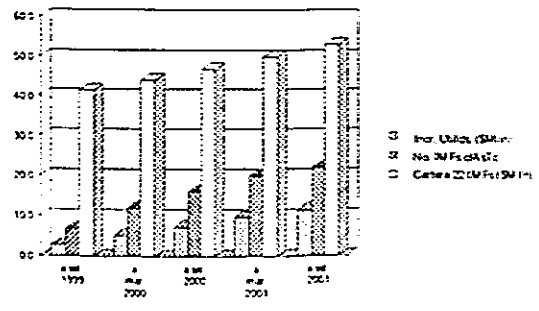
Avances Año I
- ✓ Convenio Información de Riesgo
- ✓ Diseño Boletín de Performance General IMFs (SINFONED)
- ✓ Seminario / Rueda de Negocios sobre Sistemas
- ✓ Capacitación de Ejecutivos / Analistas (Boulder, SBS, otros)
- ✓ Difusión Mejores Practicas Evaluación de Impacto (AIMS)

Objetivos Año II
- ✓ Proveerles estándares generales de performance
- ✓ Capacitar ejecutivos y analistas
- ✓ Difundir informacion sobre microfinanzas

Metas: Nº Clientes y Cartera 22 IMFs ($000)



Metas: Incremento de Utilidades/Cartera 22 IMFs (SMIlns)



V. Cómo Acceder a los Servicios

Acceso de IMFs a Apoyo de MSP en Servicios Intensivos

- ☐ Precondiciones
- ☐ Criterios de Selección
- ☐ Nivel de Apoyo MSP
- ☐ Rol Iniciativa / COPEME en consultorías

Acceso a Servicios Extensivos

- ☐ Precondiciones
- ☐ Criterios de Selección
- ☐ Nivel de Apoyo MSP
- ☐ Rol Iniciativa / COPEME

ANEXO No. 4

EXPERIENCIA DE USAID EN APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE MICROFINANZAS

ADEX, 28 de abril de 1999

PROPÓSITO:

Que las Agencias Cooperantes logren un cabal entendimiento de la política de microcredito de USAID y de los lineamientos en el uso de fondos de la PL 480 Título II.

TEMARIO:

1. Presentación del Seminario

Michael Kaiser, Jefe ORD-USAID

Duración: 20 minutos mas 10 minutos de preguntas

Porqué se convoca el Seminario con las Agencias Cooperantes de Título II. Resaltar el tema de la visión compartida y de la necesidad de hacer programas de crédito que a la vez que puedan operar en un futuro cercano sin recurrir a fondos de donación, puedan incrementar de manera substancial su cobertura, tanto a nivel nacional como en su focalizacion hacia los segmentos de mayor pobreza. Es también importante que defina con claridad que es lo que busca la misión de Lima de USAID y como esta visión se corresponde con la de Washington.

2. La PL 480 Título II y las Microfinanzas

Directivas para el uso de fondos de la PL 480 Título II

Exposición Central: Stanley Stalla, Jefe FFD-ORD-USAID

Comentario: Los programas de crédito de Titulo II y la Iniciativa Microfinanzas: Armando Pillado-Matheu.

Duración: 20 minutos de Exposición Central, 20 minutos los comentarios de la Iniciativa Microfinanzas y 20 de preguntas

Presentación de las políticas y las orientaciones para la asignación y monitoreo de los recursos de Título II, las perspectiva de los recursos de Título II al 2002 y cuál es la imagen objetivo que se espera lograr. Por otro lado, destacar como esas políticas son coherentes con el desarrollo sostenible de los programas.

3. Principales lecciones aprendidas en los últimos tres años de trabajo con recursos de la PL 480 TII

a) La experiencia de CARE y EDYFICAR
b) La experiencia de PRISMA
c) La experiencia de ADRA, El Programa de Desarrollo Económico y el de Bancos Comunales, una sintesis.

Duración: 15 minutos de exposición y 5 de preguntas

En general interesa que las ONGs destaquen cuáles han sido los principales cambios que han tenido sus programas de créditos, en diversos aspectos. Temas como la concepción del programa, el desempeño, la productividad, la morosidad y la satisfacción de sus clientes. Cuáles conclusiones y recomendaciones del trabajo de COPEME han sido recogidas por las Agencias Cooperantes. Que misión y visión se propusieron a principio

de su programa hace tres años y cuál es la que tienen ahora. Qué se debe hacer y qué no en la aplicación de las metodología de crédito.

4. Una visión retrospectiva del programa de microfinanzas desde el año 2002
   a) CARE-EDYFICAR
   b) PRISMA
   c) ADRA-Bancos Comunales
   d) CRS-CARITAS

Duración: 10 minutos cada uno mas 5 de preguntas
En este tema se pide a las ONGS que se ubiquen en el año 2002 y a partir de ahí presenten sus logros en los siguientes campos: Clientes atendidos, Cartera vigentes ($ y #), calidad de las operaciones, productividad, sostenibilidad. Deben indicar como es que lograron tales resultados. Cuales fueron las principales decisiones que tomaron en 1999 para llegar a esos resultados en el 2002. Cuales fueron los principales problemas que enfrentaron y cómo los superaron. Qué oportunidades supieron aprovechar.

5. Conclusiones y recomendaciones.

Duración: 15 minutos
Resumen y clausura conducido por Ana Jiménez, Iniciativa Microfinanzas

PARTICIPANTES

35 a 40 personas provenientes de:

- 3 ADEX-MSP-INICIATIVA MICROFINANZAS
- 4 ADRA OFASA DEL PERU
- 7 CARE PERU
- 4 CARITAS
- 3 COPEME-INICIATIVA MICROFINANZAS
- 4 CRS PERU
- 4 PRISMA
- 3 TECHNOSERVE
- 8 USAID

LUGAR Y FECHA

- Lugar: Centro Empresarial de ADEX
- Hora: 8:45 a 1:30
- Fecha: 28 de Abril de 1999

EXPERIENCIA DE USAID EN APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE MICROFINANZAS

ADEX, 28 de abril de 1999

HORARIO	TEMA
8:45 - 9:00 AM	Registro de participantes (con café para los que llegan temprano)
9:00 - 9:30 AM	Presentación de las políticas generales de USAID-Perú
9:30 - 10:30 AM	La PL 480 Título II y las Microfinanzas
10:30 - 11:30 AM	Principales lecciones aprendidas en los últimos tres años de trabajo con recursos de la PL 480 TII
11:30 - 11:45 AM	Refrigerio
11:45 - 12:45 PM	Una visión retrospectiva del programa de microfinanzas desde el año 2002
12:45 - 1:00	Conclusiones y recomendaciones

Contenido de las presentaciones para los temas 3 y 4

Sobre el Tema 3: ***"Principales lecciones aprendidas en los programas de microfinanzas en los últimos tres años de trabajo con recursos de la PL480"*** en los 15 minutos de exposición se deben abordar los siguientes aspectos:

1. Presentación de programa de crédito
   a) Antecedentes, denominación del proyecto, relación a los fondos PL480. Descripción del componente de crédito. Tipo de recursos utilizados, contratos etc.
   b) Cifras del desempeño del proyecto entre 1997 y 1999. Clientes, cartera, morosidad, crecimiento, tamaño de crédito. Llenar tabla.

2. Principales cambios
   a) En las condiciones para el empleo de recursos por parte de las oficina FFD/ORD/USAID.
   b) En el tipo de clientes atendidos, tamaño y plazo del crédito
   c) En la metodología de crédito. Evaluación de los cambios efectuados.
   d) En la perspectiva de desarrollo institucional en microfinanzas. Misión de los programas de microcrédito y Visión institucional
   e) Si la institución avanza a la sostenibilidad financiera, qué decisiones mas importantes han contribuido a ese fin.

3. Principales aportes de las evaluación realizada por COPEME a la dirección del programas de crédito

Sobre el Tema 4: ***"Una visión retrospectiva del programa de microfinanzas desde el año 2002"*** En los 10 minutos de exposición se espera que el representante de la institución se ubique en el año 2002 y a partir de ahí explique la situación de todos sus programas de crédito, de todas las fuentes, en relación a lo siguiente:

1. Cuáles han sido sus logros en los siguientes campos:
   a) Clientes atendidos, tipo de clientes, genero, ámbitos etc.
   b) Cartera vigente, monto y número
   c) Calidad de las operaciones (mora)
   d) Productividad de los analistas
   e) Sostenibilidad financiera del programa
   f) Desarrollo institucional, formalización

2. Cuáles fueron las principales decisiones que tomaron en 1999 para llegar a los resultados de año 2002
   a) Qué decisiones estratégicas tomaron
   b) Cuáles fueron los principales problemas internos y las amenazas del entorno que tuvieron que enfrentar y cómo las superaron
   c) Cuáles fueron las principales fortalezas que tuvieron y las principales oportunidades que supieron aprovechar

DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DE CRÉDITO FINANCIADO CON RECURSOS PL480-TII
(Fin de periodo)[1]

	MICROFINANZAS CON RECURSOS TÍTULO II				TODOS LOS PROGRAMAS
	1996	1997	1998	1999	2002[2]
Cartera Vigente					
•Clientes					
•Monto (US$)					
•Mora (%)					
•Crédito Promedio					
•Mujeres (%)					
•Clientes < US$300					
Crecimiento anual					
•Clientes (%)					
•Cartera (%)					
Cartera PI480/Total[3]					
•Clientes (%)					
•Monto (%)					
Eficiencia[4]					
•Clientes/analista					
•Cartera/analista					
•Sostenibilidad operativa (%)					
•Sostenibilidad financiera (%)					

[1] Indicar el mes de corte de los datos. P.ej. Set. o Dic

[2] Se refiere al total del programa de crédito manejado por la institución, sea directamente o a través de terceros , como CARE-EDYFICAR

[3] Ídem

[4] Adjuntar anexo en el que describan los rubros contenidos en cada variable

ANEXO No. 5

ANTECEDENTES

- Proyecto de apoyo a la micro empresa
  - se inicia en 1984
  - Apoya solo empresas de producción
  - Sus ámbitos son Lima y Trujillo
  - Busca que los bancos acepten como clientes a propietarios de la micro empresa
  - Trabaja con fondos de garantía
  - Se subsidia al Banco con los costos operativos

ANTECEDENTES

- Proyecto de Ingresos para mujeres
  - Se inicia en 1989
  - Básicamente apoya actividades de comercio
  - Trabaja en Lima, Puno, Cajamarca, Chimbote, y Trujillo
  - Otorga prestamos por intermedio de los comedores populares.
  - Trabaja con Fondos Rotatorios de Crédito
  - Los recursos se dan en "Prestamo" donación
  - La capitalización es para el FRC

PRINCIPALES CAMBIOS

- A NIVEL DE MICRO EMPRESAS
  - Se abandona el trabajo directo con bancos
  - Prestamos directos y condiciones adecuadas
  - Se busca sostenibilidad operativa/financiera
  - Se forma entidad del sistema financiero.
  - Prestamos se adecuan a exigencias formales y condiciones de la micro empresa

PRINCIPALES CAMBIOS

- A NIVEL DE INGRESOS PARA MUJERES
  - Los recursos se entregan a las organizaciones en calidad de prestamo
  - Se considera cualquier tipo de organización como base para los FRC´s
  - Se incrementa el monto de los FRC´s
  - Se consideran nuevos ámbitos de intervención especialmente a nivel rural
  - Se adecuan condiciones a exigencias de SBS

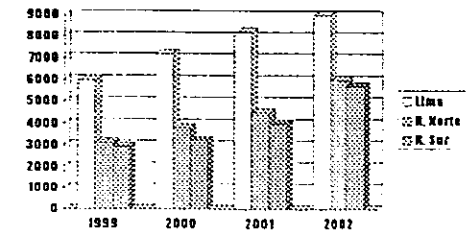
APORTES DE COPEME - AID

- Separación de actividades de apoyo empresarial con apoyo financiero
- Otorgamiento de créditos a nivel de FRC, grupales e individuales por demanda
- Incremento de recursos a FRC's de acuerdo a requerimientos de la actividad
- Mejora de los niveles organizativos de los grupos con FRC

LECCIONES APRENDIDAS

- Estructura de ONG diversificada no permite servicio financiero eficiente
- Dificultad de establecer costos operativos reales cuando hay actividades diversas
- Crédito en estructura de ONG diversificada no permite sostenibilidad
- La continuidad de la experiencia requiere de organización financiera especializada

Visión Retrospectiva desde el año 2002



Indices de eficiencia y calidad

- Ambitos: Lima (3), Puno, Juliaca ,Arequipa, Cajamarca, Ayacucho, Trujillo, Huaraz, Chimbote y Piura.
- Clientes atendidos: 56,643
- Cartera vigente:Número 19,080 clientes
  - 19,080 clientes
  - S/. 20,000,000
  - 3°, Mora (cartera atrasada/cartera vigente)
  - Productividad por analista
- Sostenibilidad 150% op. 120% financiera

57,250 clients 15

PRINCIPALES DECISIONES

- Dinamizar la transferencia de los proyectos de crédito a EDYFICAR.
- Asumir todas las aréas geográficas de trabajo de CARE
- Diversificar el accionariado
- Buscar recursos unicamente como capital prestable.
- Utilizar tecnologia de punta para reducir costos
- Incolrporar servicio de ahorros y otros

ANEXO No.6

Programa de Microcrédito de la Asociación Benéfica PRISMA

Mayo, 1999

3P

Programa de Microcrédito de la Asociación Benéfica PRISMA

Mayo, 1999

Finalidad

El Programa de Microcrédito de PRISMA tiene como finalidad mejorar la situación socio-económica del segmento más pobre de la población a través de un sistema de microfinanzas sostenible.

Objetivos

1. Implementar un sistema de crédito ágil y adecuado para la población de menores recursos.
2. Mejorar las oportunidades de autoempleo y aumento de ingresos de dicha población.
3. Propiciar la participación de la mujer en programas de Microcrédito.

Sedes del Programa (1)

El programa se encuentra funcionando en 8 departamentos y 12 sedes:

- Cajamarca (Jesús, Samanacruz, Cajabamba y La Encañada)
- Junin (Huancayo)
- San Martin (Tarapoto)

Sedes del Programa (2)

- Puno (Ayaviri, Azángaro)
- Ayacucho (Huamanga y Huanta)
- Huánuco (Ambo)
- Ancash (Callejón de Huaylas)
- Huancavelica (Paucará)

Descripción

- La ABF PRISMA brinda su servicio de crédito a través de grupos organizados bajo la modalidad de Bancos Comunales a las que se les denomina ACPDs (Asociación Comunal Pro Desarrollo).
- Cada ACPD está conformada en promedio por 6 grupos solidarios.

Descripción

- Cada grupo solidario está conformado por 4 ó 7 personas, quienes eligen un delegado de grupo.
- Cada ACPD elige su Junta Directiva y esta se encarga de la organización como también de la administración de los fondos de las cuentas externa e interna.

Descripción

- Tipo de crédito:

Urbano:	4 meses
	interés y capital mensual
	4% interés mensual
	US $ 100.00 monto inicial
	US $ 50.00 crecimiento gradual

Descripción

Rural:	6 meses
	interés mensual/capital final
	4.5% interés mensual
	US $ 150.00 monto inicial
	US $ 75.00 crecimiento gradual

Resultados a Marzo de 1999

Número de sedes	12
Cartera vigente	S/.3'722,767
Socios vigentes	9,723
Mujeres con Microcrédito	43%
ACPDs vigentes	472
Indice de recuperación a 90 dias	0.98%
Tasa de morosidad a 90 dias	2.77%

Principales Cambios

Principales lecciones aprendidas (1):

- Constitución de la Unidad de Microcrédito al interior de la estructura orgánica de PRISMA, la cual se ha especializado en el manejo de los programas de microcrédito tanto con fondos de USAID como de otras fuentes.

Principales lecciones aprendidas (2):

- Se cerró el programa de microcrédito individual que se ejecutaba sin criterio de eficiencia y sostenibilidad y en las zonas sin potencial para lograr su sostenibilidad.
- Se adoptó la metodología de Bancos Comunales bajo la denominación de ACPD's la cual permitió crecimiento más dinámico con menor costo y menor riesgo.

Principales lecciones aprendidas (3):

- Se amplió la población objetivo de extremos pobres a pobres en general.
- El esquema de microcrédito solidario motivó en los clientes un gran interés por el programa y una gran responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones. El sistema nos permitió crecer aceleradamente con una cartera sana.

Principales lecciones aprendidas (4):

- Se intercambio experiencias con instituciones líderes en el manejo de programas de microcrédito bajo la metodología de Bancos Comunales a nivel mundial. Así tenemos:

  PROMUJER en El Alto, Bolivia y en Nicaragua.

  Freedom From Hungry en Cochabamba y en La Paz, Bolivia.

  COMPARTAMOS en México.

Principales lecciones aprendidas (5):

- Especialización del programa CEAT que trabajaba con fondos rotatorios, como una línea de crédito eminentemente rural, se monetizaron los insumos y se introdujo la misma metodología de ACPD's.
- La experiencia en crédito rural del CEAT se ha replicado en los Programas de OLGAD en Tocache y Valle del Rio Apurimac y del Fondo General Contravalor Perú Canadá en Cura Mori, Piura.

Principales lecciones aprendidas (6):

- Se ha dado prioridad al crecimiento de cartera respecto a la elevación de la tasa de interés. Consideramos que esta política nos está afianzando más en el mercado, con una mayor cobertura y menor riesgo.

Principales lecciones aprendidas (7):

- Se ha reorganizado las oficinas locales asignándoles una función eminentemente crediticia e incorporando a nuevos oficiales de crédito
- Nos hemos asociado a centrales de riesgo a nivel nacional INFOCORP y se han establecido minicentrales a nivel local con instituciones de microcrédito locales y supervisadas.

Aportes de COPEME

Aportes de COPEME (1)

- Se adoptaron sólo dos tasas de interés diferenciadas para el ámbito urbano (4% mes) y para el ámbito rural (4.5%).
- Se han reducido significativamente la cantidad de formatos utilizados en el sistema de información, sin disminuir la calidad y validez de la misma.

Aportes de COPEME (2)

- Se están elaborando periódicamente estados financieros por Sedes y del programa en conjunto, bajo los criterios y formatos alcanzados.
- Se apoyó el desarrollo del software de microcrédito.
- Se levantó información para el programa de capacitación a clientes
- Incorporación a centrales de riesgo

Visión Retrospectiva

Decisiones (1)

- Se le dió la más alta prioridad en la asignación de recursos presupuestales de PRISMA al programa de microcrédito para el periodo 1999 - 2001
- Se mantuvo las sedes con potencial para microcrédito recurriendo a financiamientos alternativos.

Decisiones (2)

- Se diseñó un plan de capacitación en cuatro niveles: sede central, equipos locales, ACPDs y clientes en general.
- Se diseñó un sistema de incentivos, tanto para asesores de crédito como para personal de sede central. El sistema enfatiza el mantenimiento de la calidad de la cartera y la dinámica del crecimiento.

Decisiones (3)

- Se incorporó las funciones de Auditoría Interna y Asesoría Legal.
- Se contrataron los servicios de ex-funcionarios de la SBS para asesoramiento en la gestión de la Unidad de Microcrédito y se estudió la mejor alternativa de formalización y el momento óptimo.

Decisiones (4)

- Se hicieron gestiones con otros organismos de desarrollo como el BID y el BM para gestionar mayores recursos al programa asi como posteriormente con la Banca Comercial.

Problemas Internos

Problemas internos (1)

- Carencia de un software de información del programa flexible a los cambios y con capacidad de transferir oportunamente la información.

  Se compraron las bases del sistema SPRING y se incorporó un especialista para su adecuación permanente.

Problemas internos (2)

- Ausencia de una política de incorporación de oficiales de crédito.

  Se diseñó un sistema de selección, capacitación y entrenamiento de oficiales de crédito para su incorporación periódica al Programa.

Problemas internos (3)

- Ausencia de mecanismo de seguimiento óptimo de la cuenta interna de ACPD's.

  Se incorporó al software de información un módulo adecuado para este fin.

Microfinanzas con recursos de Título II

US$

	Ejecutado 1996	Ejecutado 1997	Ejecutado 1998	Marzo 1999	Meta 1999	Meta 2002
CARTERA VIGENTE						
Clientes	1,714	1,929	6,207	9,723	12,988	30,160
Monto (US$)	238,656	343,299	819,119	1,111,938	1,753,388	7,629,513
Mora (%) a 90 dias	3.60%	12.54%	1.89%	2.77%	3.00%	3.00%
Credito promedio (US$)	139	178	132	114	135	253
Mujeres (%)	39%	55%	56%	43%	56%	55%
Cliente < $300,00	1,371	1,543	5,586	9,552	11,040	24,128
CRECIMIENTO ANUAL						
Clientes (%)	-	13%	222%	57%	109%	132.2%
Cartera (%)	-	44%	139%	36%	114%	335.1%
Cartera PI480/Total						
Clientes (%)	93.97%	67.83%	74.71%	76.66%	81.07%	71.18%
Monto (%)	60.81%	75.16%	66.90%	79.72%	84.31%	71.18%
EFICIENCIA						
Clientes / analistas	95	113	365	405	464	503
Cartera / analistas	13,259	20,194	48,183	46,331	62,621	127,159
Sostenibilidad operativa (%)	7.15%	9.39%	36.50%	81.98%	115.97%	> 100%
Sostenibilidad financiera (%)	5.79%	8.03%	32.05%	50.64%	74.95%	> 100%

ANEXO	1996	1997	1998	MARCH 99	1999
Analistas	18	17	17	24	28
Ingresos Operativos	10,941	28,521	131,838	206,056	557,310
Costos Operativos	153,035	303,731	361,227	251,345	480,554
Sostenibilidad Operativa	7.15%	9.39%	36.50%	81.98%	115.97%
Gastos Financieros	35,798	51,495	122,868	166,791	263,008
Sostenibilidad Financiera (*)	5.79%	8.03%	32.05%	49.28%	74.95%

(*) Considera gastos financieros (15% de cartera) e ingresos financieros bancarios

Amenazas del Entorno

Amenazas del entorno (1)

- Intervenciones de los gobiernos locales respecto al pequeño comercio y comercio ambulatorio.

  Se coordinó con los gobiernos locales para aunar esfuerzos en las estrategias de tratamiento a los pequeños comerciantes.

Amenazas del entorno (2)

- Competencia con instituciones supervisadas y no supervisadas

  Se concerta una sana competencia

  Se garantiza a los clientes formalmente un servicio de largo plazo y aprovechando la escala alcanzada se compite en calidad y precio.

Amenazas del entorno (3)

- Situación económica recesiva afecta a clientes

  Se adapta condiciones de pago a las posibilidades de clientes, sin afectar la tasa efectiva de cobro.

  Se establecen centrales de riesgo local.

Amenazas del entorno (4)

- Interferencia de política crediticia promocional sin criterios de sostenibilidad.

  Se garantiza a clientes servicios de largo plazo de buena calidad.

- Restricciones Legales

  Se desarrolla el estudio de factibilidad y se gestiona la formalización ante la SBS.

Fortalezas

Fortalezas (1)

- Compromiso de la Institución con el desarrollo de la Unidad de Microcrédito de PRISMA.
- Confianza de nuestros clientes al estar presentes en los momentos de mayor riesgo y al ofrecerles servicios por largo plazo. Nosotros damos crédito y no solo préstamos.

Fortalezas (2)

- Diseño de productos apropiados para el medio rural que nos permitió crecer aceleradamente por ausencia de competencia. Tenemos productos que son monopólicos en muchas sedes
- Equipo profesional altamente motivado tanto a nivel central como local con una gran expectativa por el futuro trazado

Fortalezas (3)

- Equipo profesional altamente capacitado.
- Planificación a largo plazo.
- Sistema de información implementado a nivel local y con cobertura nacional.

Oportunidades

Oportunidades (1)

- Demanda de crédito rural no satisfecha.
- Apoyo de fuentes cooperantes en microcrédito.
- Movimiento a nivel nacional y mundial para utilizar el microcrédito como herramienta de la lucha antipobreza.
- Disposición de instituciones expertas en microcréditos para compartir sus experiencias.

Oportunidades (2)

- El haber iniciado el programa en zonas donde no había ofertas de microcrédito organizadas.