

PD ABS-354
105406

COMMUNITY MANAGED CREDIT THROUGH FRANCHISING PROJECT

PRIME 526-A-00-97-00422-00

Progress Report

October 1999 to March 2000



Lima, Peru
April 2000



**COMMUNITY MANAGED CREDIT THROUGH
FRANCHISING PROJECT**

PRIME 526-A-00-97-00422-00

Progress Report

October 1999 to March 2000

**Lima, Peru
April 2000**

Table of Contents

EXECUTIVE SUMMARY	1
PROGRESS DURING REPORTING PERIOD RESULTING FROM MIDTERM EVALUATION RECOMMENDATIONS AND FINDINGS	2
PROGRESS DURING REPORTING PERIOD BY OBJECTIVE	6
OBJECTIVE 1 – FRANCHISE MECHANISM.....	6
<i>Objective 1/Activity 1 – Franchise Model.....</i>	6
<i>Objective 1/Activity 2 – Promotional Strategy.....</i>	7
<i>Objective 1/Activity 3 – Financial and Organizational Performance</i>	7
<i>Objective 1/Activity 4 – Information Management System</i>	8
<i>Objective 1/Activity 5 – Impact Monitoring System.....</i>	8
OBJECTIVE 2 – INNOVATIVE BANKING MODELS	9
<i>Objective 2/Activity 1 – Research and Development Unit.....</i>	9
<i>Objective 2/Activity 2 – Training and TA Curriculum.....</i>	9
<i>Objective 2/Activity 3 – Follow-up Workshops.....</i>	9
OBJECTIVE 3 – INSTITUTION BUILDING	10
<i>Objective 3/Activity 1 – Institutional Diagnostic Instrument.....</i>	10
<i>Objective 3/Activity 2 – Institutional Capacity Building</i>	10
<i>Objective 3/Activity 3 – Technological Advances and New Models</i>	10
<i>Objective 3/Activity 4 – Monitoring and Evaluation</i>	11
SUCCESSSES AND/OR DIFFICULTIES ENCOUNTERED	11
CONCLUSIONS AND LESSONS LEARNED.....	13
<i>Program Development and Design.....</i>	13
<i>Sustainability</i>	13
<i>Organization.....</i>	14
<i>Communications</i>	14
<i>Product</i>	14
<i>Monitoring and Control.....</i>	14
<i>Information Management</i>	14
Attachment 1 – <i>Sistema de Franquicia La Chanchita – Proceso y Requisitos</i>	
Attachment 2 – <i>Plan de Negocios – PROMUC</i>	
Attachment 3 – <i>Manual de Programa de Bancos Comunes</i>	
Attachment 4 – <i>Plan de Acción Proyecto PRIME</i>	
Attachment 5 – <i>Manual del Simulador</i>	
Attachment 6 – <i>Portfolio Management System Implementation Status Schedule</i>	
Attachment 7 – <i>Reflexiones Financieras – El Costo de Dinero</i>	
Attachment 8 – <i>Guía para Planes de Negocios</i>	
Attachment 9 – <i>Diagnóstico Institucional</i>	
Attachment 10 – <i>Revised Project Budget through September 2000</i>	
Attachment 11 – <i>Modification of Cooperative Agreement #3</i>	
Attachment 12 – <i>Reglamento de Operaciones Financieras</i>	
Attachment 13 – <i>Associate Member Institution and Franchisee Financial Reports</i>	
Attachment 14 – <i>PROMUC Consortium Financial Report</i>	
Attachment 15 – <i>Minimum Reporting for Microfinance Institutions</i>	
Attachment 16 – <i>Budget Comparison Report through March 31, 2000</i>	

Executive Summary

The progress report for the *Community Managed Credit through Franchising/PRIME Project* features activities carried out during the period October 1999 to March 2000. The majority of these activities respond to the findings and recommendations of the mid-term evaluators, to suggestions of the Technical Advisors at USAID, and to the initiatives of PROMUC staff, consortium members, and CRS microfinance personnel. The report contains a section dealing with progress achieved resulting directly from the recommendations of the midterm evaluation and a section reporting progress during the period organized according to the objectives specified in the Cooperative Agreement. Sections on successes and difficulties encountered, and conclusions and lessons learned are also included.

As a result of evaluations and assessments by project staff and advisors, it has been determined that, at this point in project implementation, program staff underestimated the amount of time and effort that would be required to implement the initiatives proposed in the project plan – mainly the institutional development and financial sustainability of PROMUC and its associate members and franchisees. Deficiencies in management, program focus, planning and prioritization of activities have resulted in insufficient progress in meeting the stated project objectives.

During the period October to December 1999, CRS, PROMUC and USAID staff conducted an extensive evaluation and analysis of potential accomplishments that could be achieved by September 2000. Based on the results of this analysis, it was recognized that certain objectives would not be met by the end of the project period. USAID requested CRS submit a revised activity plan and budget for the remaining months of the project. Agreement to suspend major activities of the PRIME project as of 31 March 2000 was reached, and USAID agreed to support prior commitments, specifically involving the franchisees, through September 2000.

Despite the circumstances described above, noteworthy progress was made during this period. It was recognized that to address key weaknesses detected, changes in management were required. Therefore, staff with appropriate management skill levels and capacity were contracted. A new PROMUC Board of Directors was elected, and PROMUC associate members approved the appointment of a new General Manager and Financial Manager. CRS created the position of Director of Microfinance, staffed with an international microfinance specialist.

Many other institutional development achievements occurred at PROMUC during the reporting period, the most important of which include a reorganization of the PROMUC administrative structure; establishment of a credit committee and the development of a financial operations policy; capitalization of the majority of *La Chanchita II* loan funds; commitment on the part of associate members to the financial support of PROMUC; leveraging of support at the associate member level; inter-institutional meetings to promote and strengthen community bank programs; a conciliatory decision and trademark agreement for *La Chanchita* logo pending signature in INDECOPI; and the development of technical concept papers, along with a revised *Community Bank Program Manual*.

This progress report also presents critical issues and lessons learned from experience to date, including analysis of project development and design, achievement of goals and objectives, sustainability, organizational issues, communications, focus, the franchise product, monitoring and control, and information management.

CRS and PROMUC believe the report correctly and transparently presents the issues dealt with and progress made during the reporting period. Comments and recommendations are encouraged to further successful efforts in reaching the target population of poor women entrepreneurs with appropriate and cost effective financial services.

Progress during Reporting Period Resulting from Midterm Evaluation Recommendations and Findings

Many of the activities carried out during this reporting period result from responses to the findings and recommendations of the midterm evaluation of the Community Managed Credit through Franchising/PRIME project. The principal recommendations made during the evaluation and corresponding follow-up activities during the period consisted of:

Recommendation: Postpone, at least until the end of the current calendar year, the process of integrating new organizations as franchisees in order to concentrate on developing a discerning readjustment of the franchise model.

Activity: PROMUC suspended the promotion and incorporation of new franchisees through December 1999. During this time, PROMUC carried out a review and adjustment process of the franchise system and product. Principally, the franchise product and costs were redefined, and those products pending finalization were completed and delivered to the franchisees. During the year 2000, PROMUC has programmed the incorporation of a limited number of new franchise operations.

Recommendation: Review the design of each of the 16 products or services offered to the franchisees based on the following parameters:

- Place a value on each of the products or services in terms of the real benefit it provides to the franchisees and the potential for developing them in an efficient and final form.
- Based on this analysis, select a manageable number of products that, in reality, have an identifiable benefit for the client (perhaps 6).
- Revise the franchise contract for new and former clients to minimize dissatisfaction with the product.

Activity: As a result of the adjustment process, from the 16 original products in the franchise package, 11 products were redefined and classified in 4 groups according to their characteristics and function within the program.

5

The redefined products are shown in the following table:

FRANCHISE PRODUCTS AND SERVICES
MANAGEMENT TOOLS
➤ Community Bank Manual
➤ Community Bank Quality Control System
➤ Simulator
➤ SISCAP Materials
TRAINING SERVICES
➤ Staff Training
➤ Workshops
➤ Consulting Services
OPERATING MATERIALS
➤ Promotional Brochures
➤ Concept Papers and Forms
➤ Wall Charts
MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS
➤ Portfolio Administration Module

As mentioned, 11 products considered to be basic elements of the franchise package have been selected for inclusion in the revised product. PROMUC has prepared two distinct options customized for prospective franchise institutions that operate within different environments. Information on product characteristics, delivery conditions and cost can be found in the document titled *Sistema de Franquicia La Chanchita – Proceso y Requisitos* (Attachment 1). The procedures and information in this document provide improved control and inform potential franchisees about the product and options for delivery and follow-up.

Additionally, the franchisees receive the following benefits at no additional cost. These benefits fall outside the obligations on the part of PROMUC vis-à-vis the franchise product; however, they enhance the image and value added of the product:

- Access to the informational newsletter *La Chanchita*
- Access to other management tools that the consortium may develop, to support administrative, financial and operating activities
- Opportunity to conduct exchanges among institutions within the system
- Access to financial resources for the implementation and expansion of community bank programs.

The revised franchise contract includes provisions that are based on the type of franchise package purchased.

In addition, because franchisees now receive all the products offered under the contractual agreement, the level of dissatisfaction among them, that was noted during the midterm evaluation, has been reduced.

Recommendation: After reviewing all cost elements, develop standards for PROMUC's two income-generating activities and elaborate a business plan for the remaining months of the project, clearly identifying breakeven points and sustainability levels to be achieved by the end of the project.

Activity: Based on PROMUC's recently developed business plan (Attachment 2) and on the consortium's income and expense analysis, sustainability levels have been projected as follows:

SUSTAINABILITY LEVELS

	1999	2000	2001
Total Income	\$34,614	\$83,259	\$91,551
Total Expenses	\$123,010	\$128,252	\$134,665
Sustainability Index	28%	64%	68%

The business plan suggests that PROMUC, over time, will reach sustainability. In response to the recommendations of the midterm evaluators, the business plan incorporates the inclusion of a limited number of franchise institutions during the year 2000, to allow for adjustments and consolidation of procedures. The above average increase in income projected for the year 2000 is due, in part, to the full utilization of the capital loan fund, which was disbursed to PROMUC in its entirety during this period. The business plan will guide operations through June 2000, at which time a General Assembly meeting is scheduled to reexamine the scope and direction of activities. Based on the agreements reached at this meeting and on associate member proposals, CRS will chart a future plan of collaboration with the PROMUC consortium.

Recommendation: Develop a benchmarking mechanism based on the experience of Arariwa or another consortium member that has had success in implementing the original or "traditional" village banking model to determine which factors (other than availability of capital) allow for accelerated growth. Use this information to develop a plan of action for implanting the conditions that are feasible for each organization and that produce identifiable improvements in the quality of village banks.

Activity: To improve procedures and make necessary adjustments to *La Chanchita* community bank program, PROMUC sponsored a meeting with associate member organization coordinators to review community bank procedures and innovations. Also, PROMUC has introduced tools to evaluate and select community bank members. These tools were developed based on experiences of the different consortium members, especially those of Arariwa. In May 2000, a visit to the franchise institution CGOD is planned to analyze the variations in methodology used at that franchise institution to ascertain their applicability to the community bank program, in general.

Recommendation: Focus information systems development efforts on perfecting the loan portfolio software, separating it from impact assessment and other add-ons. To do this it will be necessary to finalize the MAPEI and other collateral materials.

Activity: Regarding the software, the loan portfolio module was separated from the impact evaluation module, as recommended. This separation facilitates reporting on the loan portfolio alone and, in turn, enhances monitoring and control at the program level.

As mentioned above, the products that were pending delivery to franchisees were completed, and the *Community Bank Program Manual* (Attachment 3), formally known as the MAPEI, is in press. It is important to mention that because of the dynamic nature of credit programs, the community bank manual is a tool that requires continual revision based on experiences and lessons learned. The new version of the manual is expected to be in use for at least a year, after which time PROMUC will develop version four or make partial modifications to the manual contents, as required.

Recommendation: In the accounting area, evaluate the appropriateness of the system in process and sign a contract with the programmer to finish work on the system within the next two months.

Activity: With respect to the accounting software, the previous management staff decided to discontinue implementation of this module as part of the overall management information system, due mainly to budget constraints. At present, PROMUC uses an accounting software package that satisfies its basic requirements to support centralized institutional operations. A Microsoft Windows compatible upgrade to the current accounting software is undergoing testing and should be available in June 2000. PROMUC will contract the software programmer to make any needed modifications or system additions, if required.

Recommendation: Develop an impact assessment system (not necessarily longitudinal) separate from the loan portfolio system; perhaps using an independent consultant.

Activity: There have been two contacts made in relation to the issue of impact assessment – one is a research project with the Overseas Development Institute of the United Kingdom (ODI-UK), and a second is a monitoring and impact assessment proposal submitted to The Ford Foundation. (See Objective 1/Activity 5 – Impact Monitoring System, for details on these activities.)

Recommendation: Determine the information requirements for monitoring sustainability and modify the formats for compiling the appropriate information in the simplest way possible.

Activity: PROMUC has designed spreadsheet forms that permit standardized computation and formatting of financial and portfolio information. These spreadsheet templates have been distributed to all franchisees and member institutions. Additionally, staff responsible for preparing financial statements were trained in the use and application of these formats at a national workshop held in March 2000.

Recommendation: In collaboration with all staff and management, produce a detailed implementation plan with recommendations from the evaluation as well as from discussions that arise based on the results of the evaluation.

Activity: A short-term plan, covering the period October to December 1999, was elaborated and presented to USAID (see Attachment 4 – *Plan de Acción Proyecto*)

PRIME). The plan addressed the principal recommendations in the midterm evaluation and suggestions made by USAID Technical Advisors, and the resulting activities, modifications and accomplishments are described in this report.

Progress during Reporting Period by Objective

Objective 1 – Franchise Mechanism

Expand poverty lending through the development, implementation and monitoring of a franchise mechanism incorporating 10 local partner organizations, creating approximately 360 village banks serving 10,800 female clients while strengthening the PROMUC poverty lending capacity to reach a total of 605 community banks, 15,000 clients, through 17 partner organizations (founding and franchises), creating 5,000 permanent jobs and achieving a 50% increase in client income during the three-year project period.

Objective 1/Activity 1 – Franchise Model

Evaluate, refine and implement the poverty lending franchise model.

Project Activities this Period: A midterm evaluation was performed in September 1999. The evaluation points out project advances and limitations, and provides recommendation, as well. PROMUC and CRS have taken these recommendations into account to improve the franchise system and the community bank program during this reporting period (see section one, *Progress during Reporting Period Resulting from Midterm Evaluation Recommendations and Findings*).

PROMUC revamped the franchise system, and made relevant adjustments, in response to the recommendations of the midterm evaluation. The products included in the franchise package that were pending delivery have been transferred, and include:

SIMULATOR: The diskette and instruction manual (Attachment 5) for the financial projections simulator were distributed in February 2000. This tool is now in use by 80% of the institutions in the PROMUC consortium. PROMUC has committed to develop an improved second version.

SISCAP Modules: PROMUC delivered SISCAP training modules to all consortium institutions in January 2000, and an instructional video is now under development. The video will permit users of these materials to most efficiently apply the training concepts contained in the materials during community bank meetings. The SISCAP modules include training elements focused on self-confidence and identity; institutional strengthening; small business management; and health and the environment. Each module contains a training methodology section and content guide.

La Chanchita Community Bank Manual: The third version of the *La Chanchita Community Bank Manual* is now in press and will be available in April 2000. This is a revised version of the MAPEI prepared by the PROMUC technical team in collaboration with CRS, the consortium associate members and franchisees.

Portfolio Management Software: PROMUC staff installed the Portfolio Management Software module and trained consortium members during February and March 2000. Members are currently entering historical community bank data, and few problems with

the system have been reported (see Objective 1/Activity 4 – Information Management System, below). The system is being adapted based on the particular needs of each institution. The preliminary comments made by program coordinators indicate that this software will be of considerable value and usefulness to the majority of participating institutions.

Objective 1/Activity 2 – Promotional Strategy

Design, implement and monitor a promotional strategy for the La Chanchita poverty lending program targeting both prospective franchising institutions as well as community bank clients.

Project Activities this Period: A practical and simple promotional strategy was developed based on the socioeconomic situation of the target population, and on institutional requirements of an operational nature. To this effect, procedures and forms for applying the promotional strategy known as the Community Bank Deployment System were condensed and simplified.

This simplified strategy includes four steps:

- Identification of the geographical area
- Program diffusion
- Promotion and organization
- Community bank inauguration.

Each of these steps is detailed in the *La Chanchita Community Bank Manual*.

Objective 1/Activity 3 – Financial and Organizational Performance

Monitor and evaluate financial and organizational performance of the franchised institutions. Analyze trends and respond effectively to ensure financial sustainability and socioeconomic impact at the client, community bank and NGO levels.

Project Activities this Period: Accurate and timely information are important factors in efficient monitoring. In this regard, PROMUC incorporated into the promoters and coordinators training workshop a session on community banking financial statements, specifically, a session on the balance sheet, the income statement, and key portfolio and sustainability indicators.

As described above, to facilitate the standardization, implementation and completion of these financial reports, PROMUC distributed a diskette containing financial statement templates. The financial statement templates, when used as intended, have helped organization members systematize program information both in the *La Chanchita* program, as well as in their other programs. The templates are a valuable contribution to the network of associates and franchisees. As of March 2000, 12 of 13 institutions have submitted their financial reports using the templates.

Monitoring and evaluation visits were made to the following franchise institutions and associate member institutions: ILDER, PPODER, CIDESUR, CENCA, CIDIAG, SEA El Agustino, TACIF, Centro IDEAS, Alternativa, and Arariwa. During these visits, certain deficiencies were detected, principally related to program sustainability and

delinquency control. Recommendations for improvement were provided at the time of the visit.

Objective 1/Activity 4 – Information Management System

Redesign, implement and monitor the computerized CRS and PROMUC Financial Information Monitoring System (FIMS) to accommodate the requirements of the franchising methodology as well as the projected increase in poverty lending infrastructure and activities.

Project Activities this Period: Implementation of the Portfolio Management System was concluded during the first quarter of calendar year 2000, with the installation at all of the franchisee and associate member sites.

The Portfolio Management System was installed according to the following schedule:

Institution	Date of Installation	Number of Installations	Number of Personal Trained
SEA El Agustino	02/15/00	1	2
CESS Solidaridad	03/17/00	1	5
Alternativa	02/01/00	2	2
GCOD	03/10/00	2	3
CENCA	02/03/00	1	2
ILDER	02/28/00	1	3
TACIF	02/08/00	1	3
CIDESUR-TARPUY	02/23/00	1	3
PPODER	02/26/00	1	6
Arariwa	02/24/00	1	1
Caritas Chimbote	03/24/00	2	3
CIDIAG	03/08/00	2	1
Centro IDEAS	02/02/00	2	3

After completing the installation of the Portfolio Management System at the PROMUC consortium member and franchise institutions, members were polled regarding the status of software implementation. According to the findings of the survey of member institutions, the majority of members are in the process of entering data. From the observations and suggestions on the system received to date, PROMUC has decided to incorporate immediately modifications considered to be feasible in the near term, and to incorporate more medium- and long-term modifications in a future second version of the software (for additional information see Attachment 6 – Portfolio Management System Implementation Status Schedule).

Objective 1/Activity 5 – Impact Monitoring System

Refine, implement and monitor the CRS and PROMUC socioeconomic impact monitoring system at the client level.

Project Activities this Period: As recommended by the PRIME project midterm evaluators, the impact evaluation module was separated from the portfolio management module. The impact evaluation module is being reviewed by ODI-UK using sample data from community bank members of two PROMUC consortium members – Alternativa and Arariwa.

PROMUC has submitted a monitoring and impact evaluation proposal to the Ford Foundation, which has shown interest in the project. Impact evaluation is important to PROMUC, and for that reason, PROMUC has consistently pursued alternatives to finance this type of activity.

Objective 2 – Innovative Banking Models

Design, implement and monitor two innovative community banking models to continually improve the CRS/Peru and PROMUC poverty lending methodology in terms of financial sustainability, increased efficiency, reductions in costs and quality maintenance.

Objective 2/Activity 1 – Research and Development Unit

Establish a research and development unit within the PROMUC consortium charged with the design and testing of innovative modifications in the CRS/Peru and PROMUC poverty lending methodology. Introduce appropriate and proven modifications on a case-by-case basis providing close impact monitoring on all project levels.

Project Activities this Period: The PROMUC research and development unit has yet to be implemented as a bona fide department due to budget restrictions, nevertheless, activities in this area, when initiated, are carried out by the PROMUC technical team, consisting of the General Manager and the Financial Manager.

Objective 2/Activity 2 – Training and TA Curriculum

Create a training and technical assistance curriculum to allow for the sharing of the methodological innovations and “best practices” identified during the project.

Project Activities this Period: Generally, training workshops include a session for exchanging institutional experiences and ideas, many of which are later included in training manuals. Such is the case with internal account management, bad debt and collections procedures, and credit worthiness evaluation, among others.

PROMUC has also begun elaborating technical documents and concept papers on specific topics, such as the documents *Reflexiones Financieras-El Costo del Dinero* (Attachment 7) and *Guía para Planes de Negocios* (Attachment 8), for use in program development and improvement.

PROMUC initiated an inter-institutional meeting forum for the exchange of experiences in community banking with the participation of ADRA/OFASA, Caritas/Peru, PRISMA, and the Reprosalud project. Topics discussed to date include methodologies in use by each organization, savings – limitations and projections from the members’ perspective, and database center – the formation of a centralized credit risk data bank.

Objective 2/Activity 3 – Follow-up Workshops

Develop and implement follow-up workshops to maximize impact and sustainability.

Project Activities this Period: As of January 2000, PROMUC has scheduled meetings with coordinators to improve project monitoring and coordination. To date, three meetings have been held.

Monitoring and follow-up visits were made to the following institutions: ILDER, PPODER, CIDESUR, CENCA, CIDIAG, Alternativa, Arariwa, TACIF, and SEA El Agustino. PROMUC visited the affiliated organizations for the purpose of monitoring program progress, and to reinforce the application of the policies adopted and techniques learned as a result of the ideas exchanged during meetings and workshops.

Objective 3 – Institution Building

Strengthen the institutional capacity of all 17 PROMUC members to efficiently manage credit programs and cover costs to reach sustainability. Strengthen the institutional capacity of CRS/Peru and PROMUC poverty lending staff.

Objective 3/Activity 1 – Institutional Diagnostic Instrument

Design an appropriate institutional diagnostic instrument to apply to all current and future PROMUC members. Support members in developing plans in response to the diagnostic results.

Project Activities this Period: As a diagnostic tool, PROMUC has developed a spreadsheet to quantify the level of organizational development, management and the financial situation of current and potential affiliates. PROMUC has edited, as well, a business planning guide to assist each affiliate in the planning process and to provide developmental parameters. Copies of the business planning guide and the institutional diagnostic are attached (Attachment 8 – *Guía para Planes de Negocios* and Attachment 9 – *Diagóstico Institucional*).

Objective 3/Activity 2 – Institutional Capacity Building

Assess and strengthen the institutional capacities through trainings, technical and financial assistance, and study exchanges with other PROMUC and non-PROMUC institutions.

Project Activities this Period: As mentioned above, PROMUC organizes training workshops for promoters and coordinators, and community bank coordinator monthly meetings. PROMUC participates, as well, in the inter-institutional meetings with major microfinance organizations in Peru.

PROMUC offers financial services and working capital to franchisees, associate members, and other institutions. PROMUC used PRIME funds to support franchisee credit operations and PROMUC private funds to provide financing to associate members and institutions outside the consortium in the amount of U\$1,144,489 as of March 2000. This financing supports 511 community banks and 12,950 beneficiaries.

Objective 3/Activity 3 – Technological Advances and New Models

Provide members with technological advances and assist them in implementing new models.

Project Activities this Period: The revised version of *La Chanchita Community Bank Manual* includes new credit policies that reflect the introduction of internal and complementary account management, collection procedures, credit risk evaluation, and others. As mentioned, PROMUC is currently elaborating technical concept papers containing specifics on improving and enhancing program management.

Objective 3/Activity 4 – Monitoring and Evaluation

Monitor members for efficient management and cost recovery; assist members in developing plans to address existing weaknesses.

Project Activities this Period: As indicated above, PROMUC distributed a financial projection simulator and business planning guide to all consortium institutions to facilitate the planning process, fine tune financial projections and enhance the measurement of program sustainability levels.

CRS Microfinance Unit staff have worked closely with the management staff at PROMUC and consortium members to provide support and assistance in program activities. During the reporting period, staff from both institutions worked closely together with USAID Technical Advisors to develop a revised work plan and budget for the remaining months of the project. During the process of completing the revised work plan, parameters for measuring the degree of sustainability at associate member and franchisee institutions were refined to include a comparative analysis of actual and projected levels of sustainability achieved.

CRS Microfinance Unit staff made monitoring and evaluation visits to Huancayo, Chimbote, Chiclayo, Cuzco, and Arequipa to meet with franchisees and associate members participating in the community bank program. During these trips, information regarding the demand for credit funds among franchisee and associate members was gathered. This information on estimated cash requirements and disbursement of credit funds was used to assess self-sufficiency levels for PROMUC over the short term and to complete three-year projections for the PROMUC business plan. See Annex 4 in the PROMUC business plan (Attachment 2 – *Plan de Negocios-PROMUC*) for a summary of the results of the survey conducted of franchise and associate member institutions.

Successes and/or Difficulties Encountered

As reported in the October 1999 Progress Report, program staff underestimated the time and effort that would be required to simultaneously undertake the three major initiatives proposed in the PRIME project, particularly the institutional development and financial sustainability of PROMUC. Inadequacies in leadership, program focus, planning and prioritization of some activities resulted in insufficient advances to ensure satisfactory achievement of all project objectives.

As a result of the mid-term evaluation, CRS, PROMUC and USAID staff met frequently during the semester to review progress towards reaching project objectives. Despite CRS and PROMUC efforts to remedy deficiencies in the project, it was recognized that certain objectives would be unmet by the end of the project period. Based on these discussions, CRS submitted a budget and timeline to effectively suspend project activities. Working closely with PROMUC, CRS modified the budget to account for revisions to the project objectives. These revisions were presented to USAID in January 2000, and agreement to cease major activities of the PRIME project as of March 2000 was reached. A revised project budget was prepared and submitted (Attachment 10), and USAID, via project agreement modification number three

(Attachment 11) accepted a commitment to support a limited number of ongoing commitments involving the franchisees through September 2000.

Notwithstanding the above, significant advances were made during this period. As mentioned previously, CRS and PROMUC recognized that in order to address the key weaknesses noted, management changes were required. During this reporting period, staff with appropriate management skills and capacity were appointed. Consortium members elected a new Board of Directors, the President of which is Jose Loayza, Representative of Alternativa. During September 1999, the associate members approved the appointment of a new General Manager, Maria Alvarado. Personnel changes continued during the period, and in January 2000, Gabriel Meza was hired as Financial Manager. Earlier in 1999, CRS created the position of Director of Microfinance, staffed with a high level professional with more than 20 years of international microfinance experience.

The new management staff will advance the objectives set by the associate members, which focus on enhancing the methodological and operational successes achieved to date, as well as perfecting financial management at the institutional level. Management staff also expect to strengthen each level of the program, including the central technical support team, the teams within each associate member institution and franchisee, and at the community bank member level itself – the ultimate beneficiaries of the system.

Many other institutional development achievements occurred at PROMUC during the reporting period. One of the major efforts undertaken has been an institutional reorganization. The PROMUC administrative and operational structure was reorganized with the assistance of CEO&S (Centro Empresarial de Organizaciones & Sistemas). PROMUC personnel, as a team, together with CEO&S as facilitator, analyzed and discussed administrative procedures involving activities at the institutional level. As a result of this work, PROMUC now has basic procedural tools consisting of an organization and procedures manual, bylaws, job descriptions, an organizational chart (approved by the General Assembly in February 2000), and coded forms. PROMUC also has policies and procedures for specific operational activities.

PROMUC established a Credit Committee composed of the PROMUC President and General Manager, and representatives from CRS and Centro IDEAS. The committee developed a Financial Operations Policy (Attachment 12 – *Reglamento de Operaciones Financieras*) for the purpose of regulating credit procedures, based on the different project guidelines and the source of funding.

The associate members attending the most recent General Assembly meeting approved an annual quota of U\$400. Under the terms of this agreement, each associate member will remit quarterly payments starting in April 2000.

It is worth mentioning that during the period PROMUC has continued to leverage support at the associate member level. Members contribute to program development with private resources, and in this manner, assist in the expansion of the *La Chanchita* community bank program.

Inter-institutional meetings have recently been established among poverty lending organizations to promote and strengthen community bank programs. PROMUC values and actively supports this initiative through its active participation.

With respect to the *La Chanchita* community bank trademark registration, which INTERBANK questioned in 1997, a conciliatory decision was reached, and now an agreement is pending signature in INDECOPI.

PROMUC staff developed technical and operational documents that enhance program development and that contribute to increased capacity at the implementing institution level. Copies of two of these documents are attached (Attachment 7 – *Reflexiones Financieras-El Costo de Dinero* and Attachment 8 – *Guía para Plan de Negocios*).

Conclusions and Lessons Learned

Based on the mid-term evaluation and progress to date on program activities, CRS and the PROMUC consortium members have identified the following elements as critical issues and have drawn lessons from their experience.

Program Development and Design

Lessons learned in the area of program development and design involve both the PRIME project itself and the innovative community banking initiative called *Bancos Plus*.

PROMUC associate members were not optimally involved as participants in the development and implementation of the franchise project. As mentioned in the evaluation, this reduced motivation on their part vis-à-vis program activities and support.

With respect to innovative activities, PROMUC developed a community banking “*Bancos Plus*” experience. The innovative component of this community banking initiative consisted of increasing the number of members per bank from 30 to 50, and incorporating solidarity groups within the community banks. The innovation was unsuccessful because increasing the number of members per community bank caused control and management difficulties, at least in urban areas.

The PRIME project design process and implementation difficulties and the *Bancos Plus* experience confirm the need for creating specific program design parameters with clear objectives. This is critical in preventing management misjudgments. In addition, up-front assessment and periodic reassessment of project objectives and activities aimed at achieving program goals must form part of the project design and development process and should include an evaluation of the setting in which activities will be carried forward. Failure to do this can result in overly ambitious goals or activities that are insufficiently targeted to meet specific project objectives.

Sustainability

The sustainability projections defined for the program were ambitious considering an environment that included slower than anticipated implementation of community bank

expansion efforts; economic recession; higher than anticipated levels of desertion of community bank members; lower than expected loan sizes and demand for credit; and less than optimal focus on sustainability at some institutions whose priorities center on social goals. Taking on sustainability as a focus of activities and then achieving sustainable levels of development is a *process of change* that some PROMUC member institutions have recently adopted. It should be noted that this element of change or conceptual “novelty” for certain institutions impacts the timeline for reaching sustainability levels in the short term.

Organization

The program failed to establish an organizational structure with clearly defined functions, procedures and norms; consequently, some activities were duplicated and in other cases activities were incomplete. A deficiency of this nature must be corrected early on because it is an impediment to successful program implementation.

Communications

Poor communication between the management team and the associate members resulted in indifference on the part of some associate members, who saw little incentive to become involved in the project in the way in which it was implemented. The active participation of the associate members is critical to program success and in meeting institutional objectives.

Product

Offering an incomplete and untested franchise package contributed negatively to advancing this particular poverty lending model. The program should have incorporated a product design and development stage prior to the promotion stage to avoid, among other challenges, creating false expectations and client dissatisfaction in some areas. (This issue was addressed in a client satisfaction study carried out during the previous reporting period. The results of this study, which show acceptable levels of client satisfaction, despite the difficulties cited in project implementation, can be found in the progress report for the referenced period.) As mentioned previously, the franchise model, as applied, was incomplete. This experience shows that at the start of a program it is necessary to specifically and clearly define the product design and structure within which the model will be deployed, and then test the model prior to diffusion.

Monitoring and Control

Deficiencies in monitoring and control have been noted. Performing these monitoring activities appropriately permits the timely detection of deficiencies and allows for corrective action, as required.

Information Management

The quality and timeliness of information is critical because it is through reliable information that indicators can be calculated and financial statements produced that will facilitate and enhance the decision-making process to generate, in turn, improved results. Developing and encouraging the use of tools that systematize data collection and analysis should be a priority activity.

In all the cases mentioned above, CRS staff and PROMUC consortium members, as project participants, have worked closely together to remedy deficiencies and resolve

outstanding issues based on these lessons learned. It is hoped that these lessons will assist other institutions in appropriately planning, developing and implementing projects aimed at expanding antipoverty credit activities in Peru and elsewhere.

*Attachment 1 – Sistema de Franquicia La Chanchita –
Proceso y Requisitos*



***SISTEMA DE FRANQUICIA
"LA CHANCHITA"***

PROCESO Y REQUISITOS

Enero, 2000

PRESENTACION

El Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad se constituyo el año 1,994 y desde entonces viene expandiendo el Sistema de Bancos Comunales "La Chanchita", este Consorcio lo constituyen 7 asociaciones civiles din fines de lucro, que realizan su accionar a nivel nacional.

Asimismo mediante el sistema de franquicia social se han incorporado 8 instituciones que vienen operando el Sistema de Bancos Comunales en diversos puntos del territorio nacional, mediante esta experiencia han tenido acceso a la metodología, procesos e instrumentos y la capacitación para una rápida implementación del sistema en sus ámbitos de acción.

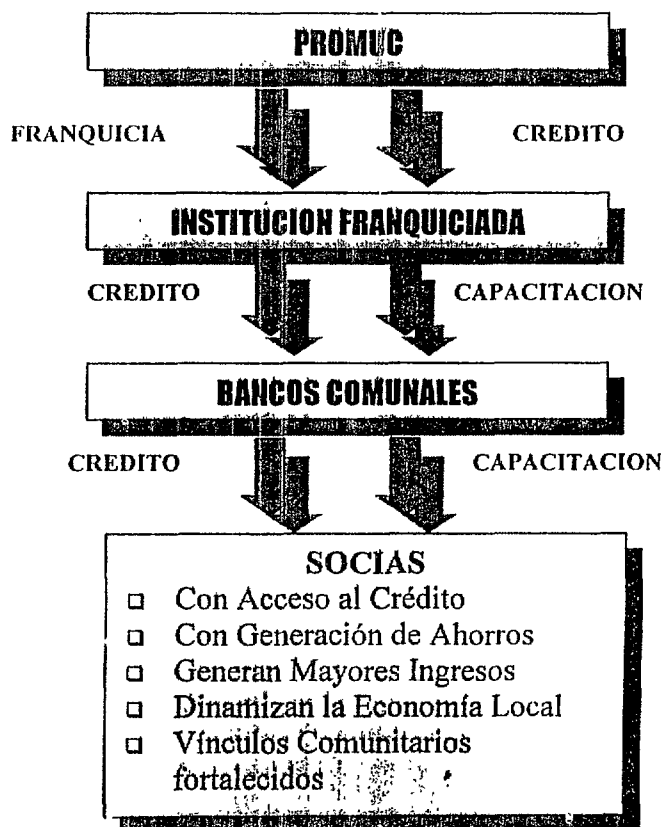
El eje de intervención del Programa es el crédito y la promoción del ahorro orientado al financiamiento de pequeñas actividades económicas, que posibiliten el incremento de los ingresos netos familiares y por ende contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de los socios de los Banquitos. Sin embargo es un programa fundamentalmente educativo y de revalorización del rol y la autoestima de la mujer de los sectores populares.

El Sistema de Franquicia

El Sistema de Franquicia Social implementado por PROMUC desde 1,997, se basa en lograr la expansión del Sistema de Bancos Comunales "La Chanchita" a través de brindar un paquete de productos y servicios a las instituciones interesadas en participar de esta metodología de apoyo a los sectores más pobres de la microempresa dando prioridad a la participación de las mujeres.

Se pueden señalar los siguientes como los principales beneficios de participar en un Sistema de franquicia Social:

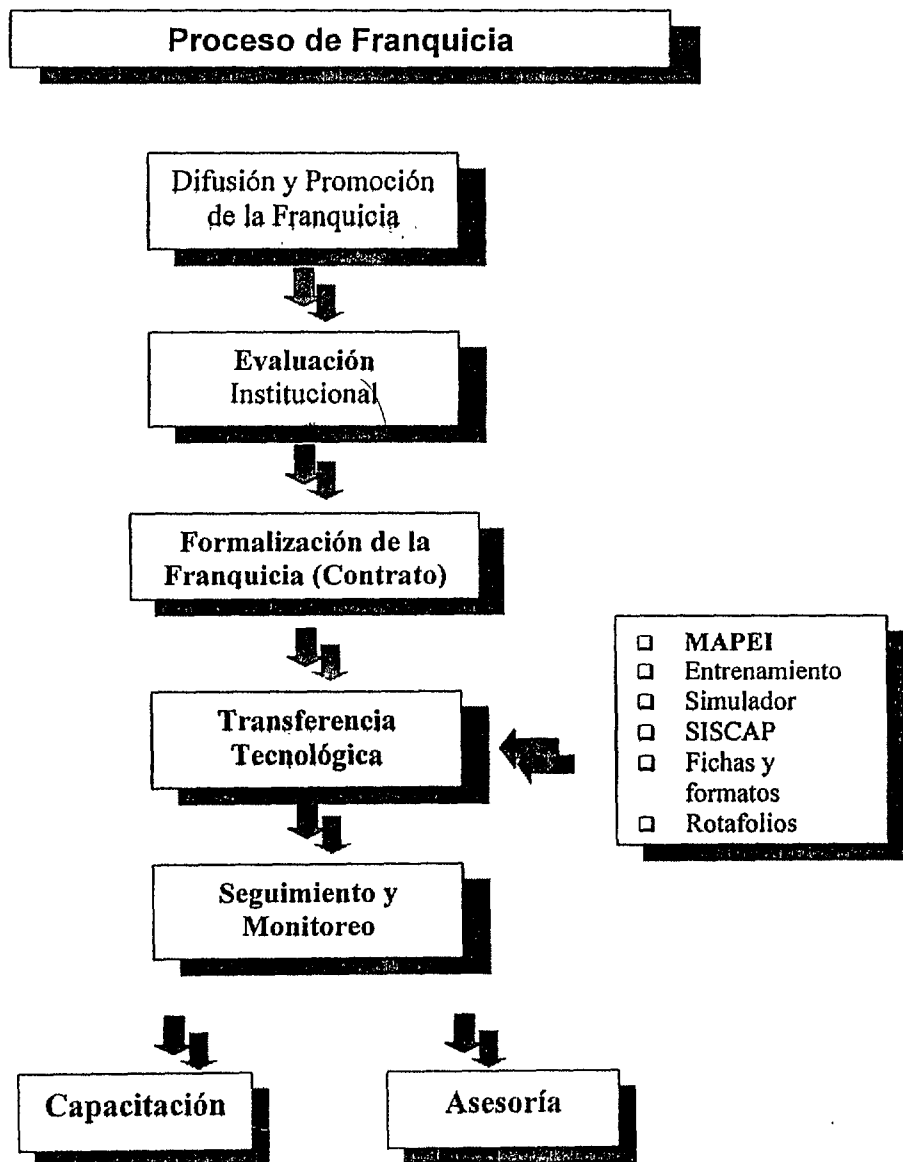
- ◊ Participar de un Sistema Estandarizado, es decir con procesos e instrumentos validados que permiten acortar el tiempo de aprendizaje y la implementación del programa.
- ◊ Participar en la RED del Programa de Bancos Comunales "La Chanchita" que es desarrollado por 13 instituciones que han logrado incorporar a más de 12,000 socias a nivel nacional.
- ◊ Participar en el intercambio de experiencias y desarrollo conjunto, lo cual permite un aprendizaje constante y permanente de los equipos de trabajo de cada una de las instituciones.
- ◊ Información permanente de avances y actualizaciones del sistema a través de Documentos Técnicos, Reportes y del Boletín Informativo de PROMUC.
- ◊ Acceder a los Recursos Financieros proporcionados por PROMUC para destinarlos a capital para la implementación de los Bancos Comunales a tasas de interés preferenciales.



PROCESO DE OTORGAMIENTO Y OPERATIVIDAD DE LA FRANQUICIA BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"

El proceso de otorgamiento de la Franquicia tiene varias etapas las que se muestran en el gráfico, es de interés de PROMUC, trabajar con instituciones que tengan una organización sólida y finanzas sanas. Una vez establecido el acuerdo de franquicia se formaliza este a través de un Contrato y se inicia el proceso de transferencia mediante el cual PROMUC transfiere la metodología, los procesos e instrumentos para la implementación del programa.

Luego de la transferencia e implementación del programa que dura aproximadamente 10 días, PROMUC realiza un seguimiento y monitoreo brindando asesoría y capacitación al equipo del Programa.



PRODUCTOS DE LA FRANQUICIA BANCOS COMUNALES

Franquiciado recibe:

INSTRUMENTOS DE GESTION

- MAPEI
- Seguimiento de Calidad BBCC
- Simulador
- SISCAP

CAPACITACION

- Entrenamiento personal
- Capacitación
- Asesoría

MATERIAL OPERATIVO

- Folletos
- Fichas y formatos
- Rotafolios

SISTEMA DE INFORMACION

- Modulo Administración de cartera

PROMUC recibe:

- PAGO DE DERECHO DE FRANQUICIA
- PAGO DE CANON
- COMPROMISO DE IMPLEMENTACION
- INFORMACION PERMANENTE
- PARTICIPACION EN SEGUIMIENTO

CONTRATO DE FRANQUICIA SOCIAL



REQUISITOS PARA ACCEDER A LA FRANQUICIA

- *Solicitud de Ingreso al Sistema de Franquicia*
- *Copia de los Estatutos de la Institución*
- *Copia de la Ficha Registral de Registros Públicos*
- *Copia de Resolución SECTI*
- *Relación de los Directivos de la Institución*
- *Copia del Documento de Identidad del representante legal de la Institución*
- *Estados Financieros de la Institución*
- *Copia de la Declaración de Impuestos de los últimos tres años*
- *Relación de los principales programas y proyectos vigentes*
- *En caso de tener programas de crédito presentar una situación de cartera.*

Una vez presentada esta documentación un funcionario de PROMUC realizara una visita a la Institución para realizar una entrevista a los principales funcionarios.



SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

El Programa consiste en un sistema de implementación modular, es decir se implementa a través del siguiente esquema:

Un Modulo

- Una Promotora
- 12 Bancos Comunales
- Cada BBCC de 25 a 30 socias

Existen determinadas variables que inciden en un mayor o menor alcance del nivel de sostenibilidad, así, se tiene el nivel de implementación de bancos, el nivel de costos operativos, el número de socias en los bancos y capacidad de ascender a los créditos según la escalera de los nueve ciclos y la implementación de la Cuenta Complementaria son los mas importantes.

EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA Y NIVELES DE SOSTENIBILIDAD LOGRADOS

CONCEPTO	DATOS
<input type="checkbox"/> N° de Socias por Banco Comunal <input type="checkbox"/> N° de Bancos por Promotora <input type="checkbox"/> Monto del 1er crédito <input type="checkbox"/> Monto último crédito <input type="checkbox"/> Implementación de nuevos bancos	26 12 US\$ 100 US\$ 325 1.5 por mes
<input type="checkbox"/> Tasa de interés nominal <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> Banco Comunal 	3.0 % 2.5 % 0.5 %
<input type="checkbox"/> Sueldo Promotor (Inicial) <input type="checkbox"/> Costos fijos	US\$ 300 US\$ 150
<input type="checkbox"/> Requerimiento Capital de crédito <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Para 12 primeros bancos <input type="checkbox"/> Para 24 bancos 	US\$ 20,000 US\$ 42,000
<input type="checkbox"/> Sostenibilidad <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nivel 1 Operativa <input type="checkbox"/> Nivel 2 Operativa + Financiera <input type="checkbox"/> Nivel 3 Oper.+Fin.+Provisión <input type="checkbox"/> Nivel 4 Oper.+Fin.+Prov.+Pago Franquicia <input type="checkbox"/> Nivel 5 Oper.+Fin.+Prov.+Pago Franquicia + Recuperación de inversión para c.o. 	11avo mes 18avo mes 23avo mes 27avo mes 42avo mes

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE COMPRENDE LA FRANQUICIA DEL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"

1. INSTRUMENTOS DE GESTION.

a. **Manual de Bancos Comunales "La Chanchita"**

Es un documento que contiene en detalle todos los procedimientos metodológicos necesarios para la conformación y operatividad de un Banco Comunal. El documento que se encuentra en su tercera versión es actualizado permanentemente con los aportes de todas las instituciones participantes en el consorcio y las experiencias que se van difundiendo en otras latitudes.

b. **Seguimiento de Calidad de los Bancos Comunales.**

Este instrumento tiene la función primordial de estimular en las socias un mayor nivel de identificación y participación en todas las acciones que emprende el Banco. Este instrumento es aplicado cada vez que finaliza un ciclo y sirve para mejorar la capacidad de gestión de los bancos.

c. **Simulador.**

Es un software constituido por una serie de hojas de cálculo interconectadas, que basándose en supuestos y cronogramas de implementación y otras variables, proporcionan las proyecciones financieras de los programas de crédito de bancos comunales, el programa incluye también para el caso de programas de crédito de Grupos solidarios

d. **Sistema de Capacitación. (Siscap)**

El Siscap es un sistema de capacitación dirigido a las socias de los Bancos Comunales, que funciona mediante el uso dinámico de los recursos de capacitación que posee cada institución del consorcio. El sistema está basado en el desarrollo de Manuales y folletos ordenados sobre la base de una concepción modular de capacitación.

Actualmente se cuenta con cuatro módulos básicos.

- ✓ Gestión Técnico Productivo
- ✓ Fortalecimiento Organizacional.
- ✓ Salud y Medio Ambiente.
- ✓ Autoestima.

Cada módulo comprende tres instrumentos metodológicos: Orientación metodológica, Guía de contenidos y sus folletos.

2. CAPACITACION.

a. **Entrenamiento al personal de la ONG.**

Durante el inicio del programa el personal de PROMUC se constituye en el local de la ONG y capacita al personal responsable sobre los diferentes aspectos del

Programa de Bancos Comunales “La Chanchita”, el manejo de formatos y el manejo del software de crédito. Se trata de un proceso de transferencia de tecnología, programado en un promedio de 8 días a tiempo completo.

b. Capacitación.

El programa de Capacitación está dirigido principalmente a los coordinadores y promotores del programa, en el cual PROMUC cubre los costos de estadía, materiales y los capacitadores, para tres personas de la institución. Los costos de los pasajes y la movilidad local son cubiertos por las instituciones afiliadas.

c. Asesoría.

El personal de PROMUC realiza visitas periódicas programadas a cada una de las instituciones afiliadas, para verificar el avance del programa y brindar asesoramiento directo sobre los aspectos relacionadas al mismo. Así también se puede realizar consultas directas vía telefónica o vía email.

3. MATERIAL OPERATIVO.

a. Folletos.

PROMUC, dota a la institución afiliada folletos de promoción que permite mejorar la comprensión del sistema por parte de las futuras asociadas a los bancos comunales. Se trata de un paquete didáctico de cinco folletos ilustrados a colores. Cada institución accede a 12 paquetes (60 folletos) al inicio del programa.

b. Fichas y Formatos de Gestión.

La institución afiliada recibe al inicio del programa todos los formatos y fichas que se utilizan durante el proceso de implementación y operación de los bancos comunales. El paquete consta de 600 formatos con los siguientes instrumentos:

- ✓ Ficha de Identificación de Zona de Trabajo
- ✓ Control de Registro de Transacciones.
- ✓ Ficha de Información Socio Económica.
- ✓ Solicitud de crédito.
- ✓ Control de Pagos por Banco.
- ✓ Control de Pagos Atrasados por Banco.
- ✓ Seguimiento de Ciclo por Socia.
- ✓ Planillones de Seguimiento.

c. Rotafolios.

PROMUC, ha diseñado el sistema de rotafolio de teja, que proporciona un excelente soporte de promoción del Programa de bancos Comunales “La Chanchita”

4. SISTEMA DE INFORMACIÓN.

El contrato de la franquicia comprende la instalación de un Software de Crédito, mediante el cual se accede a un soporte que simplifica el control del programa. El servicio incluye la respectiva capacitación del personal designado por la institución.

ANEXO Nº 1
COSTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA FRANQUICIA: BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"

		CANTIDAD		VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL	
1	Instrumentos de Gestión	Manual de Bancos Comunales	2	80.00	160.00	Inicio	Las actualizaciones del Manual tiene un costo de US\$ 80 y no están incluidas en el costo de la franquicia.
		Termómetro	1	30.00	30.00	Inicio	Instrumento para evaluar la gestión del banco comunal al cierre de cada ciclo
		Simulador (Diskette y Guía)	1	20.00	20.00	Inicio	El Simulador esta compuesto por un programa en Visual Bases en EXCEL y contiene su propia guia.
		SISCAP	20	30.00	600.00	Inicio	El SISCAP está compuesto por 4 módulos, la franquicia comprende la entrega de 5 juegos, en total 20 documentos
2	Capacitación	Transferencia (Taller)	1	1,400.00	1,400.00	Inicio	Comprende la Capacitación de todo el personal relacionado al Programa de Bancos Comunales por espacio de 7 u 8 días en el local de la institución.
		Capacitación (Cursos y Talleres)	9	180.00	1,620.00	3 años	Se considera 2 ó 3 talleres al año, durante 3 años con la participación de 3 personas, el costo no incluye Pasajes ni movilidad local.
		Asesoría en la institución	6	300.00	1,800.00	3 años	Se considera 2 visitas al año durante 3 años, cadauna de 2 ó 3 días.
3	Material Operativo	Folletos	12	9.00	108.00	Inicio	Se considera 12 juegos, cada uno esta compuesto por 5 cartillas.
		Fichas y Formatos	600	0.08	50.00	Inicio	Material para implementar y operar el banco comunal
		Rotafolios (Equipo)	1	30.00	30.00	Inicio	Instrumento para realizar la promoción del programa.
4	Sistema de Información	SOFTWARE	1	2,000.00	2,000.00	Inicio	Considera un SOFTWARE diseñado para el control crediticio del Programa Bancos Comunales.El costo considera el Sistema, la instalación y la capacitación del personal que lo utilizará. No considera costo del mantenimiento
		Total					
		IGV					
		Costo Total de la Franquicia					

ANEXO N° 2

COSTOS UNITARIOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"

MANUAL DE BANCOS COMUNALES

CONCEPTO	COSTO
Redacción y revisión	25.00
Materiales de Impresión	15.00
Servicio de impresión	35.00
Imprevistos	5.00
Total	80.00

CONTROL DE CALIDAD BB.CC. (Termómetro)

CONCEPTO	COSTO
Redacción y revisión	15.00
Materiales de Impresión	6.00
Servicio de impresión	8.00
Imprevistos	1.00
Total	30.00

SIMULADOR

CONCEPTO	COSTO
Elaboración Programa	12.00
Revisión	5.00
Diskette	1.00
Guía	2.00
Total	20.00

SISTEMA DE CAPACITACION

CONCEPTO	COSTO
Redacción y revisión	15.00
Materiales de Impresión	6.00
Servicio de impresión	8.00
Imprevistos	1.00
Total	30.00

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Alojamiento	10	25.00	250.00
Alimentación	10	15.00	150.00
Movilidad local	10	7.00	70.00
Pasajes	5	150.00	750.00
Movilidad local	10	7.00	70.00
Materiales			20.00
Serv. De Terceros			80.00
Imprevistos			10.00
TOTAL			1,400.00

TALLER DE CAPACITACION

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hospedaje	6	15	90.00
Alimentación	6	11	66.00
Expositores			9.00
Movilidad Local			5.00
Viáticos			4.00
Material de Oficina			2.00
Comunicaciones			2.00
Imprevistos			2.00
Total			180.00

ASESORÍA A LA INSTITUCION

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hospedaje	3	25	75.00
Alimentación	3	15	45.00
Movilidad Local	3	7	21.00
pasajes	1	150	150.00
Imprevistos			9.00
Total			300.00

FOLLETOS DE PROMOCION

CONCEPTO	COSTO
Redacción y revisión	3.50
Materiales de Impresión	2.00
Servicio de impresión	3.00
Imprevistos	0.50
Total	9.00

ANEXO N° 3

ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO DE LA FRANQUICIA BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"

N°	Productos	Detalle	Cantidad	Costo Unit.US\$	Costo Total US\$	Alternativa 1	Alternativa 2
1	Instrumentos de Gestión	Manual de Bancos Comunales	2	80.00	160.00	160.00	160.00
		Termómetro	1	30.00	30.00		
		Simulador (Diskette y Guía)	1	20.00	20.00		
		SISCAP	20	30.00	600.00	600.00	
2	Capacitación	Transferencia (Taller)	1	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
		Capacitación (Cursos y Talleres)	9	180.00	1,620.00	540.00	
		Asesoría en la institución	6	300.00	1,800.00	1,800.00	1,200.00
3	Material Operativo	Folletos	12	9.00	108.00		
		Fichas y Formatos	600	0.08	50.00	50.00	50.00
		Rotafolios (Equipo)	1	30.00	30.00		
4	Sistema de Información	SOFTWARE	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Total					7,818.00	6,550.00	4,810.00
IGV					1,407.24	1,179.00	865.80
Costo Total de la Franquicia					9,225.24	7,729.00	5,675.80

INSTITUCIONES CONSORCIO PROMUC

Institución	Dirección	Teléfono
CARITAS DIOSESANA DE CHIMBOTE	Av. Enrique Meiggs 1299, Chimbote	044-352247
ALTERNATIVA	Emeterio Pérez 348, San Marín de Porras	4815466 4811585
CENTRO IDEAS	Av. Arenales 645, Lima	4335060
EDUCA	Luis Saéñz 581, Jesús María	4611208
ARARIWA	Av. Los Incas 1606, Wanchaq – Cusco	084-225333
CESS SOLIDARIDAD	Leoncio Prado 443, Chiclayo	074-235013
CATOLIEF RELIEF SERVICE C.R.S./PERU	Av. Vasco Nuñez de Balboa 610, Miraflores	446-0127
CENCA	Coronel Zagarra 426, Jesús María	4215866
SEA	Renán E. Olivera 249, El Agustino	3270784
CIDIAG	Juan Pezet 1720, San Isidro	2643192
TACIF	Capac Yupanqui 1082, Jesús María	4725011
CIDESUR	Jr. David Samanez Ocampo 117, Abancay	084-323571
GCOD HUANCAYO	Jr. Junín 851, El Tambo, Huancayo	064-244261
PPODER	Av. F. Luna Pizarro 406 – Vallecito, Arequipa	054-201403
ILDER	Calle Miguel de Cervantes 103, La Negrita, Arequipa	054-217005

PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD PROMUC

Jr. Sto. Domingo 130 – Jesús María
Teléfono: 261 - 6847
Telefax: 461 - 3381
e-mail:

Attachment 2 – Plan de Negocios – PROMUC



PLAN DE NEGOCIOS

PROMUC



Lima - Perú
Diciembre 1999

Esquema

Presentación:

1. Resumen ejecutivo
2. Misión institucional
3. Análisis externo
4. Análisis interno
5. Objetivos y metas
6. Estrategias
7. Productos y Actividades
8. Presupuestos
9. Estados financieros
10. Conclusiones y recomendaciones

PRESENTACIÓN

El Presente Plan de Negocios muestra la viabilidad y sostenibilidad del PROMUC para el mediano y largo plazo en el marco de su política institucional.

Este Plan se sustenta el Plan Estratégico discutido y aprobado por los directivos de la institución, las proyecciones de PROMUC y de las instituciones que la conforman y el análisis del contexto en el cual desarrolla sus actividades.

Las Microfinanzas, se pueden clasificar en dos grandes grupos: las Microfinanzas dirigidas a las pequeños y microempresarios y las Microfinanzas antipobreza. Las principales diferencias entre ellas residen en el destino del crédito y la garantía de respaldo al crédito. En el primer grupo se encuentran el crédito dirigido y la vigencia de garantías reales. En el segundo el crédito de libre disponibilidad y el funcionamiento de la garantía solidaria.

PROMUC a través de su Planeamiento Estratégico ha decidido atender a los sectores más pobres y por ello localiza su accionar en estos estratos de la población peruana.

Esta versión preliminar será desarrollada en el siguiente trimestre y culminada con la aprobación por parte de la Junta de Socios.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Negocios de PROMUC tiene el objetivo de establecer el marco de acción del Consorcio para los próximos años, corto, mediano y largo plazo. Contempla las orientaciones Estratégicas de la institución. El plan de Negocios del PROMUC resume los principales avances del proceso de planificación institucional. Por ello se incluyen los aportes de los dos talleres de Planificación estratégica, el estudio de satisfacción del cliente realizado a las instituciones franquiciadas, la evaluación interna de Octubre de 1999 y dos encuestas aplicadas a 13 instituciones para auscultar los planes de expansión y las causas de su reciente crecimiento. Complementariamente se utilizó dos versiones de simulador de proyecciones financieras. La presente versión del Plan de Negocios deberá ser ampliada con la activa participación de todas las instituciones de la red del PROMUC.

La Misión de PROMUC establece su accionar como entidad de Microfinanzas al servicio de la población más pobre prioritariamente mujeres. En este sentido el Programa de Bancos Comunales "La Chanchita" es una alternativa de llegar a estos sectores incidiendo en dos elementos clave de las Microfinanzas - el crédito y ahorro.

El Mercado meta de PROMUC está constituido por las mujeres pobres que se ubican en la zona urbana y rural del país. La estrategia de expansión de los productos y servicios de PROMUC se da a través de convenios y de la expansión de la franquicia con la cual se pretende incorporar a entidades que cuentan con las condiciones institucionales y técnicas para la implementación del sistema de Bancos Comunales.

La demanda para los créditos antipobreza es una demanda insatisfecha, los factores del entorno son favorables al desarrollo de las microfinanzas en el país, pues tal como se observa hay un crecimiento importante de instituciones de microfinanzas existiendo aún un amplio mercado insatisfecho no habiendo visos de saturación.

En este sentido las metas y actividades del PROMUC se enfocan a una especialización y afianzamiento de la red, consolidando las fortalezas del Consorcio y actuando principalmente en ajustes al sistema e implementación de herramientas que permitan evaluar, ejecutar y monitorear una gestión al logro de sus objetivos.

La estrategia principal para el Consorcio es lograr un trabajo conjunto con participación activa de las instituciones de la Red y principalmente de las instituciones asociadas como entidades líderes y dirigentes de este programa.

Por otro lado las proyecciones de ingresos y egresos muestran la viabilidad a largo plazo de lograr la sostenibilidad vía la generación de ingresos, este se estaría alcanzando en el año 2002.

Los principales logros a alcanzar en el año 2,002 se pueden resumir en los siguientes:

1. 102% de sostenibilidad financiera del PROMUC, con fuentes de financiamiento diversificados
2. 1,383 bancos comunales con 37,341 socias
3. 20 instituciones operando en más de 12 departamentos.

4. Todos los sistemas operativos y de gestión funcionamiento con estándares de calidad internacional.
5. El funcionamiento de la una red nacional de bancos comunales con estrechos lazos de cooperación.

2. MISIÓN INSTITUCIONAL

El PROMUC se fundó en 1994 sobre la base del grupo PAMIS (conformado por 7 instituciones) luego de una amplia experiencia de programas de Microfinanzas a la micro y pequeña empresa. Inició su programa de Bancos Comunales en 1994 con financiamiento de CRS y PACT. Tomando como base la metodología de Bancos Comunales implementada por CRS en Centro América desarrolló la marca "La Chanchita" con las siguientes variantes: cuenta complementaria, fuerte componente de desarrollo institucional; el grupo meta proviene de organizaciones sociales de base de mujeres pobres organizadas, constituyéndose un sistema común.

Ha desarrollado, junto a sus socios programas de Bancos Comunales con financiamiento de CRS, PRIME (USAID) y aportes de los socios.

A partir de 1996 impulsa el proyecto piloto de la franquicia con financiamiento de USAID, CRS y sus socios como estrategia de expansión. A la fecha el 40% de su cartera está en instituciones franquiciadas. Tiene presencia en 10 departamentos (Lima, Ancash, Lambayeque, Cajamarca, Huancayo, Arequipa, Puno, Cusco, Abancay y Puno). A fines de 1999 tiene más de 11,000 clientes y 14 instituciones operadoras.

El PROMUC ha definido su Visión como:

El Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad – PROMUC - será una organización líder en el apoyo y desarrollo de programas antipobreza, con un manejo financiero y social eficiente, con capacidad de autosostenimiento y cobertura nacional. Su intervención tendrá un impacto positivo en el desarrollo integral de las personas y en sus organizaciones.

Asimismo define su Misión como:

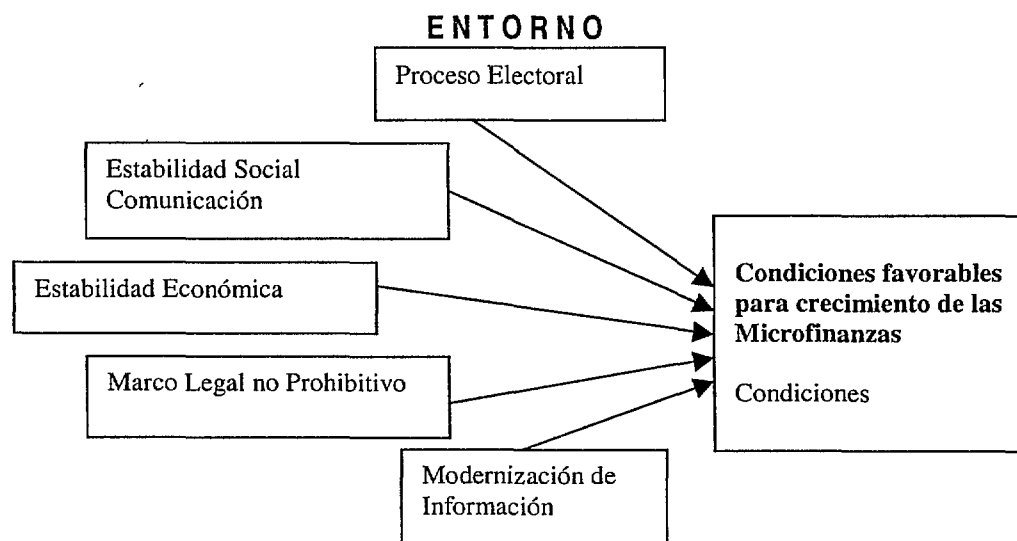
"Innovación metodológica y diversificación de servicios financieros y no financieros, para los programas antipobreza, que posibiliten la sostenibilidad de éstos, y que incorporen los valores de desarrollo social en la cultura institucional, en los sistemas y en los métodos de gestión de Bancos Comunales, todo ello en forma sustentada en los procesos de desarrollo y de inter-aprendizaje de sus socios"

Define su Misión Motivadora como:

"Somos un equipo humano empeñado en lograr el desarrollo integral de la mujer pobre, a través de promover su participación en los Bancos Comunales, incrementando su autoestima y constituyéndose en agente de desarrollo social de su familia y su comunidad"

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo del contexto en el cual se desarrolla el PROMUC comprende los siguientes puntos:

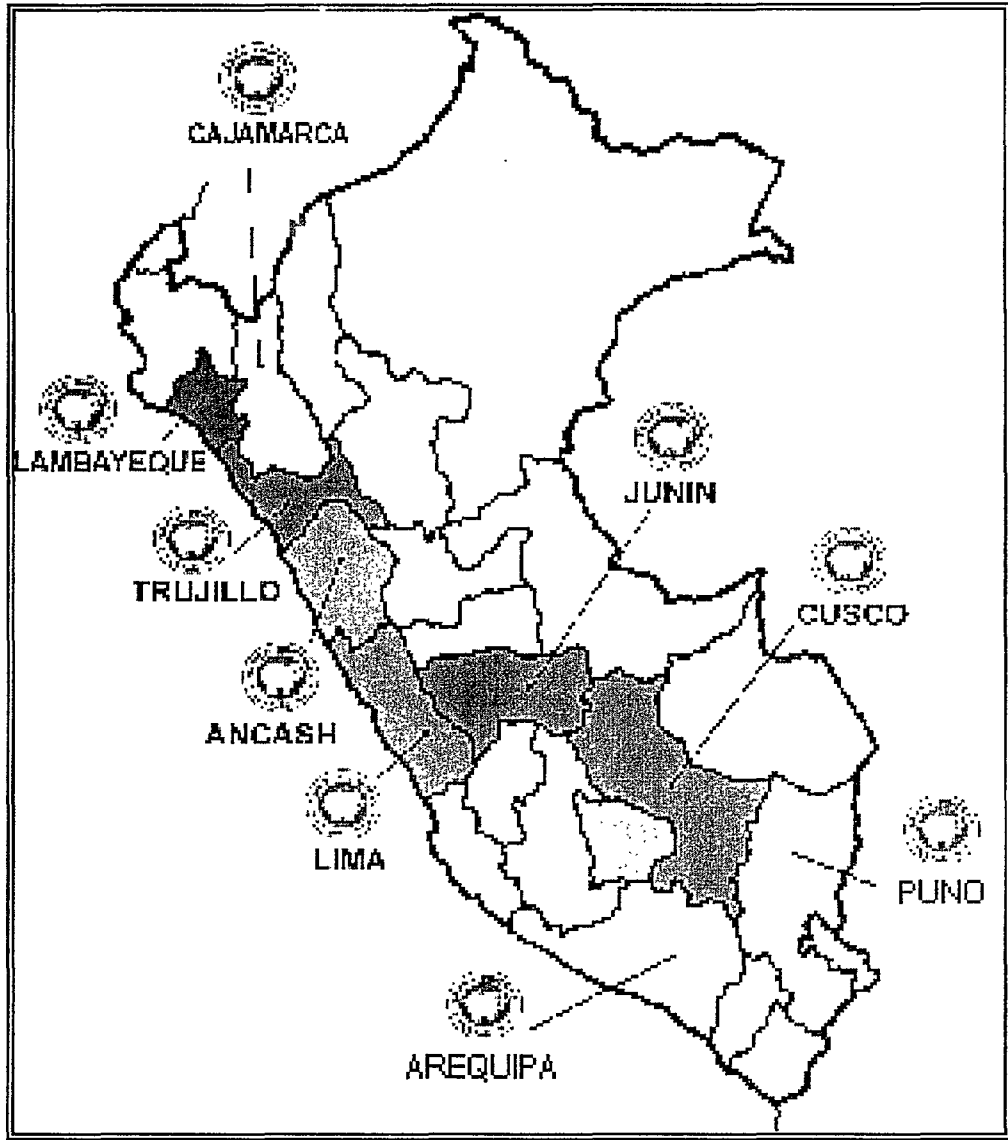


3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA

El PROMUC tiene como su ámbito de intervención el territorio nacional priorizando las zonas de pobreza y donde existan entidades con condiciones institucionales y técnicas de implementación.

Características relevantes para la realización del Programa

1. Zonas de pobreza
2. Zona urbano marginal y rural
3. Población que ejecuta actividades económicas
4. Presencia de instituciones



3.2. CLIENTELA META Y CARACTERÍSTICAS

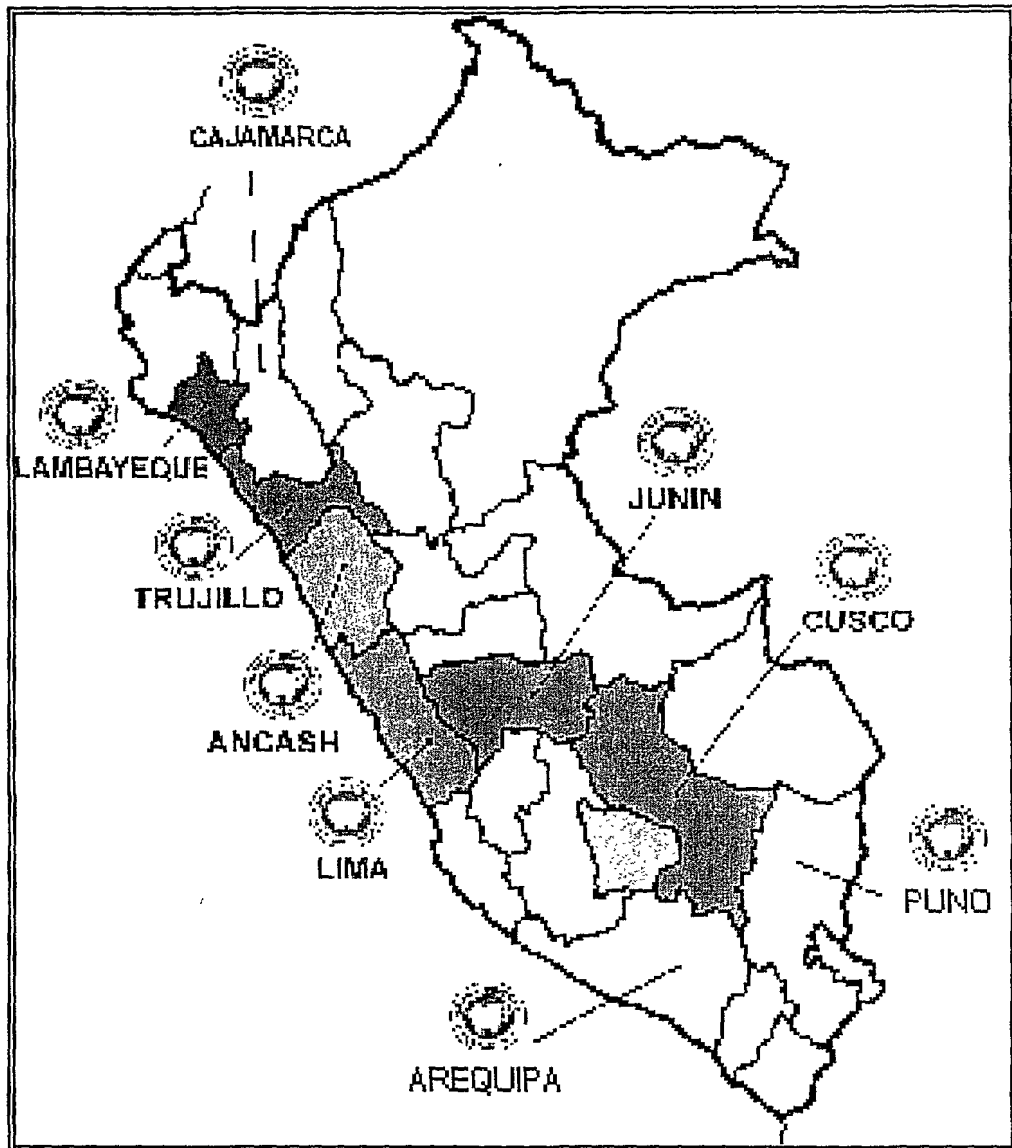
El PROMUC ha decidido, en sus reuniones de planificación estratégica ubicarse en el nicho de mercado antipobreza. Bajo la consideración de que ello coincide con los valores que lo orientan y el convencimiento de que existe una amplísima demanda insatisfecha de servicios financieros a los sectores más pobres, particularmente mujeres provenientes de diversas organizaciones sociales de base.

A diferencia de otros países en Latinoamérica las Microfinanzas antipobreza en el Perú se inician en los años 90. Las características generales de estos programas son las siguientes:

- Créditos menores a los US \$ 300 como un medio de lucha contra la pobreza.
- La utilización de la garantía solidaria como mecanismo interno fundamental.
- Créditos dirigidos a mujeres pobres organizadas en bancos comunales de 20 a 30 personas.
- Utilización de la escalera de créditos en una relación con el ahorro.
- Establecimiento del ahorro programado y voluntario como forma de capitalización del banco comunal.
- Oferta de capacitación en la autogestión del banco comunal, el sistema de créditos y los ahorros.
- Autogestión de los bancos comunales.

A fines de 1999 las Microfinanzas antipobreza en el Perú se han desarrollado de manera significativa: actualmente se estima que existen más de 60,000 clientes en más de 15 departamentos con la participación de más de 30 instituciones. Los estimados indican que alcanzar en los próximos 4 años, una cifra del orden de los 100,000 entre todas las instituciones es posible.

Este crecimiento es posible en la medida en que, de acuerdo a todos los especialistas y funcionarios de instituciones de Microfinanzas en el Perú, existe una gran demanda insatisfecha de servicios financieros a los sectores más pobres. Los estimados del número de clientes potenciales oscilan entre los 500,000 y los 900,000. En relación con la demanda anual se estima que es del orden de los 2,000 millones de dólares anuales. Para el PROMUC la demanda insatisfecha es conceptualizada como una demanda potencial que es "*despertada*", o "*activada*" a través de la garantía solidaria y disponibilidad fondos de capital y el adecuado funcionamiento del sistema de bancos comunales.



3.2. CLIENTELA META Y CARACTERÍSTICAS

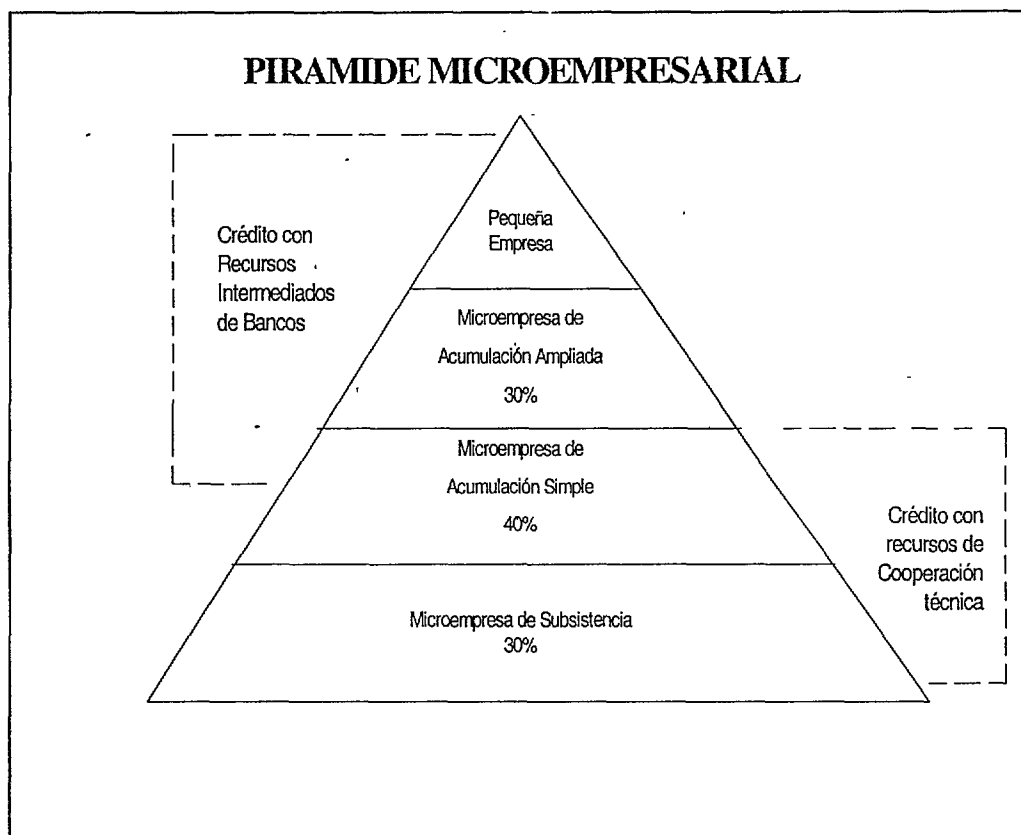
El PROMUC ha decidido, en sus reuniones de planificación estratégica ubicarse en el nicho de mercado antipobreza. Bajo la consideración de que ello coincide con los valores que lo orientan y el convencimiento de que existe una amplísima demanda insatisfecha de servicios financieros a los sectores más pobres, particularmente mujeres provenientes de diversas organizaciones sociales de base.

A diferencia de otros países en Latinoamérica las Microfinanzas antipobreza en el Perú se inician en los años 90. Las características generales de estos programas son las siguientes:

- Créditos menores a los US \$ 300 como un medio de lucha contra la pobreza.
- La utilización de la garantía solidaria como mecanismo interno fundamental.
- Créditos dirigidos a mujeres pobres organizadas en bancos comunales de 20 a 30 personas.
- Utilización de la escalera de créditos en una relación con el ahorro.
- Establecimiento del ahorro programado y voluntario como forma de capitalización del banco comunal.
- Oferta de capacitación en la autogestión del banco comunal, el sistema de créditos y los ahorros.
- Autogestión de los bancos comunales.

A fines de 1999 las Microfinanzas antipobreza en el Perú se han desarrollado de manera significativa: actualmente se estima que existen más de 60,000 clientes en más de 15 departamentos con la participación de más de 30 instituciones. Los estimados indican que alcanzar en los próximos 4 años, una cifra del orden de los 100,000 entre todas las instituciones es posible.

Este crecimiento es posible en la medida en que, de acuerdo a todos los especialistas y funcionarios de instituciones de Microfinanzas en el Perú, existe una gran demanda insatisfecha de servicios financieros a los sectores más pobres. Los estimados del número de clientes potenciales oscilan entre los 500,000 y los 900,000. En relación con la demanda anual se estima que es del orden de los 2,000 millones de dólares anuales. Para el PROMUC la demanda insatisfecha es conceptualizada como una demanda potencial que es "*despertada*", o "*activada*" a través de la garantía solidaria y disponibilidad fondos de capital y el adecuado funcionamiento del sistema de bancos comunales.



3.3. COMPETIDORES

Las principales instituciones operadoras de programas de Microfinanzas que utilizan la metodología de Bancos Comunales en el Perú son las siguientes:

1. **PRISMA:** Es una institución con una amplia experiencia en programas de apoyo alimentario, salud reproductiva y recientemente sus programas de créditos. Tiene un importante programa de bancos comunales ubicado en varios departamentos. Utiliza una variante de la metodología clásica de bancos comunales, con grupos solidarios a su interior. En los últimos años ha tenido un vertiginoso crecimiento habiendo sobrepasado los 10,000 clientes. Su principal línea de financiamiento es el AID. Tiene planes de triplicar su cobertura.
2. **CARITAS PERU:** Red de 48 instituciones de la Iglesia Católica. Tiene una amplísima experiencia en programas de promoción humana. En los últimos años ha venido paulatinamente ampliando sus programas de Microfinanzas. En 1999 inició el programa PROMESA con financiamiento de CRS y Título II de USA. Tiene presencia en 5 departamentos y 5,000 clientes. Utiliza principalmente la metodología de bancos comunales y grupos solidarios de CRS. Se estima un crecimiento mayor al 100% para el corto plazo. Complementariamente tiene planes de incorporación de no menos de 5 oficinas Diocesanas.
3. **FINCA PERU:** Es parte de la red de FINCA Internacional, con autonomía. Viene operando desde 1990. Inicialmente en Ayacucho y en los últimos años en Lima y

- Huancavelica. Utiliza la metodología de bancos comunales de FINCA internacional con dos variantes: la cuenta interna extraordinaria y una escalera de créditos que llega a más de los US \$ 1,500. A la fecha tiene más de 7,500 clientes. Sus proyecciones de crecimiento no son aún definidas.
4. **MANUELA RAMOS:** Institución especializada en programa de promoción de la mujer. Ha tenido una importante experiencia en Microfinanzas con financiamiento del BID y otras fuentes. Tiene programas de promoción de la producción y empleo. En los últimos años ha venido implementando su programa REPROSALUD, planteando la formación de bancos comunales con la paralela prestación de programas de salud reproductiva y promoción de la mujer. Tiene menos de 5,000 clientes con tendencia a su crecimiento.
 5. **ADRA OFASA:** Institución religiosa que en años anteriores desarrolló una puntual experiencia de Microfinanzas, promoción del empleo y los ingresos y formación humana. En los últimos años impulsó la creación de bancos comunales sobre la base de sus anteriores intervenciones. A la fecha tiene menos de 3,000 clientes y su programa está en revisión.
 6. **CARE-EDIFICAR:** Institución de promoción del desarrollo de gran presencia y alcance nacional e internacional. Actualmente es propietaria de la Edpyme EDYFICAR en el campo de las Microfinanzas desde hace 5 años impulsa la metodología de Fondos Rotatorios: es decir créditos o donaciones grupales destinadas a la creación de fondos de crédito de organizaciones sociales de base. Tiene una cobertura del orden de los 20,000 clientes. Actualmente está articulando esta modalidad crediticia antipobreza a su Edpyme.
 7. **IPES:** Institución especializada en programas de saneamiento básico, fomento de la microempresa y particularmente en la línea de la privatización de los servicios públicos. Tuvo una amplia experiencia en programas de Microfinanzas con financiamiento de MISEREOR, FONCODES y CRS. Actualmente impulsa una variante de los bancos comunales denominada "El Pocito". Está ubicado en Lima e Ica. No se espera un mayor crecimiento de su programa.
 8. **INSTITUCIONES INDEPENDIENTES:** Hay más de 10 pequeñas instituciones que impulsan bancos comunales en pequeña escala. La mayoría de ellas se inspira en la metodología de FINCA Perú y el PROMUC. Entre ellas tenemos Filomena Tomayra, CEO ILO, etc. Dada las restricciones de los programas del Fondo Contravalor Perú Canadá, FONDEMI y FONCODES no se proyecta una mayor expansión.
 9. **PROMUJER:** Importante institución internacional de promoción de la mujer que tiene presencia en Bolivia (más de 18,000 clientes), Nicaragua y próximamente en el Perú. Ha tenido financiamiento de AID, CRS y otras fuentes. Utiliza la metodología de bancos comunales, con grupos solidarios a su interior. Complementa sus servicios con programas de salud reproductiva y promoción de la mujer. A fines de 1999 está por iniciar un programa de bancos comunales en el Sur Andino Puno. Cuenta con financiamiento del AID.

En general estas instituciones tienen las siguientes características:

1. Todas las instituciones, a excepción de PROMUJER, tienen un amplio conocimiento de las zonas de operación que se remonta a los años 90, así mismo tienen estrechas relaciones de cooperación con organizaciones sociales de base. Tienen personal con amplia experiencia de promoción del desarrollo. En los últimos años este personal está siendo capacitado en las diferentes especialidades de las Microfinanzas.
2. No existe una saturación de mercado, ni marcada competencia. Con contadas excepciones: Cusco, Huanuco, algunas zonas de Lima no hay superposición de programas.
3. Hay crecientemente una cultura de cooperación entre estas instituciones que se expresa en su permanencia en COPEME y su asistencia al SIPAN (Sistema Interinstitucional de Programas de Crédito Antipobreza) que tiene 3 años de funcionamiento. En los últimos años han confluído en programas de capacitación, intercambio y diversas formas de cooperación.
4. La implementación de sus programas de Microfinanzas antipobreza ha estado presidida en la mayoría de los casos de otros programas de promoción del desarrollo. La institución más especializada la constituye FINCA Perú que casi exclusivamente hace bancos comunales. Las otras instituciones combinan los bancos comunales con programas de desarrollo local, urbano y desarrollo rural, programas de promoción de la mujer y formación humana o salud reproductiva.
5. La mayoría de las instituciones, tiene planes de expansión de sus programas de Microfinanzas antipobreza. Demandando servicios centrales como capacitación, intercambio, asistencia técnica, desarrollo de sistemas de información, desarrollo de sistemas de seguimiento y monitoreo, sistematización de sus experiencias
6. Adicionalmente todas las instituciones han venido ganando experiencia en la gestión de créditos. Es decir su crecimiento y funcionamiento se viene dando sobre la base de recursos propios (incluyendo donaciones) y la administración de líneas de crédito promocionales o comerciales.
7. La oferta de líneas de financiamiento de FONDEMI, Fondo Contravalor Perú Canadá, ECLOF, Caritas Perú y PROMUC entre otras está produciendo una reconversión de la práctica de la mayoría de las instituciones de Microfinanzas hacia un comportamiento más empresarial. El palanqueo de recursos es una de las estrategias de crecimiento de estas instituciones.
8. Las tasas de interés de estas líneas de crédito están entre el 9% hasta el 14% de TIEA.
9. Así mismo la legislación actual ha llevado a la mayoría de instituciones a pagar el impuesto general a las ventas. Avanzando en su proceso de formalización.

10. Referente a la formación de instituciones financieras formales como Edpymes, Cooperativas y Cajas Rurales. Varios de las instituciones anteriormente señaladas tienen planes de formalización:

- Tales son los casos de Caritas Perú, FINCA Perú.
- En el caso de instituciones de la red PROMUC hay avances sustantivos en el caso de CES Solidaridad y Arariwa quienes tienen en el corto plazo planes de formar sus Edpymes.

Si bien es cierto en los últimos años hay un importante crecimiento del número y la cobertura de instituciones especializadas en el campo de las Microfinanzas aún existe un amplio mercado insatisfecho y no hay visos de su saturación. En esa medida los planes de expansión de PROMUC tienen una base real de mercado que espera ser atendido con financiamiento y con servicios como capacitación, intercambio, asistencia técnica, desarrollo de sistemas de información, desarrollo de sistemas de seguimiento y monitoreo, así como sistematización de sus experiencias.

3.4. CONTEXTO GLOBAL

En los últimos años el país ha vivido un proceso de cambios con la finalidad de lograr la estabilización económica aplicándose una serie de medidas, que si bien lograron el control de la inflación mantuvieron la actividad económica en una situación recesiva que se caracteriza por la falta de empleo, ingresos e inversión productiva en el país.

Uno de los objetivos fiscales planteados por la misión del FMI a los funcionarios del gobierno es que este año termine con un déficit del 2.5% del PBI y que el próximo año no supere el 1%. En este contexto ya se han venido implementando medidas de austeridad fiscal por parte del gobierno, sin embargo el FMI ha solicitado ajustes adicionales por lo que se viene estudiando la eliminación de algunas exoneraciones tributarias a algunos sectores y/o regiones, medidas que aumentarían la situación ya crítica que vienen atravesando las empresas.

Por otro lado el año 2000 es un año de elecciones presidenciales, en este sentido a nivel político se espera algunas propuestas y cambios para los sectores mas golpeados del país.

3.5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En reuniones de trabajo del presente año, el conjunto de asociados realizó el taller de Planeamiento Estratégico definiendo un análisis del entorno y determinando las siguientes oportunidades y amenazas:

OPORTUNIDADES	
1.	Crecimiento a través de redes institucionales publicas y privadas que buscan superar la pobreza, con nuevos roles.
2.	Tendencia a pasar de los enfoques asistencialistas hacia los programas antipobreza y reorientar los proyectos actualmente en curso.
3.	Creciente demanda de las personas que necesitan crédito y apoyo financiero para superar la pobreza.
4.	La demanda de éxito y efectividad de los bancos comunales y su incremento constante.
5.	La demanda de organizaciones de desarrollo de contar con metodologías y asistencia técnica para formar bancos comunales y su capacidad de innovación.
6.	Un marco normativo que favorece la formalización de instituciones financieras.
7.	Cambio de estrategias de las organizaciones sociales que buscan el desarrollo de sus afiliados vía bancos comunales.
8.	Interés de las redes de cooperación internacional en impulsar programas antipobreza vía bancos comunales.
9.	Necesidad de la cooperación de montar mecanismos de canalización de fondos, intercambio de experiencias a nivel de Latinoamérica.
10.	Necesidad de innovación continua de las instituciones dedicadas a las finanzas, especialmente bancos comunales.
11.	El tejido social y espíritu de progreso de la población peruana.
12.	La experiencia acumulada de las instituciones peruanas y latinoamericanas y la voluntad de socializar el conocimiento.
13.	Interés de la banca privada y los organismos internacionales.
14.	Las nuevas tecnologías de comunicación e informática que reduzcan costos y permitan llegar a nuevos ámbitos.
15.	Las nuevas corrientes de gestión de la economía del conocimiento aplicable a la Microfinanzas.

AMENAZAS	
1.	Programas de microcrédito asistencialista desde el Estado y otras instituciones donantes.
2.	Demanda insatisfecha de personal especializado en microcrédito por otras instituciones.
3.	Programas de bancos comunales precarios con alta probabilidad de fracaso por situación recesiva del país.
4.	Prohibición y/o reglamentación de actividades crediticias especializadas no supervisadas.
5.	Cultura de asistencialismo, donaciones de organizaciones y sectores sociales de base.
6.	Creciente incursión de instituciones competidoras de bancos comunales.
7.	Manejo político del movimiento social promotor de los bancos comunales.
8.	Tendencia de incremento del costo del dinero a nivel nacional e internacional.
9.	Estancamiento de las actividades económicas de los sectores pobres.
10.	La delincuencia común e inseguridad.
11.	Cultura de no pago en la población (viveza criolla).

4. ANÁLISIS INTERNO

El Taller de Planeamiento Estratégico trabajó asimismo, los puntos críticos según los diversos aspectos de gestión institucional y determino las fortalezas y debilidades del Consorcio, las que se detallan a continuación:

VISION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de fortalecer el principio de identificación institucional de los socios con PROMUC. 2. Limitado reconocimiento del PROMUC como institución especializada en créditos antipobreza. 3. Fortalecimiento del concepto franquicia a nivel nacional.
CAPACIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afinar metodología de seguimiento y monitoreo. 2. Fortalecer capacidad de retroalimentación del sistema. 3. Equipo insuficiente para atender crecimiento del programa.
RELACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia financiera de limitadas fuentes financieras 2. Desarrollo tecnológico limitado para masificación con recursos comerciales 3. Limitada capacidad para exponer y difundir avances del sistema a nivel nacional e internacional
RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficientes recursos para la expansión 2. Equipo insuficiente para atender crecimiento del programa 3. No disponibilidad de recursos para el desarrollo de la Unidad de Investigación y Desarrollo

Fortalezas
1. Cobertura nacional de los socios y franquiciados socialmente diversificada.
2. Posicionamiento favorable de "La Chanchita" a nivel nacional.
3. Solidez de las instituciones socias con potencial de desarrollo.
4. Imagen y autopercepción de éxito, que destaca la marca "La Chanchita".
5. Valores, concepciones y compromiso social compartidos entre los socios.
6. Diversidad de relaciones interinstitucionales entre las instituciones conformantes del consorcio.
7. El posicionamiento en el nicho antipobreza.
8. La eficiencia del manejo de los BB.CC. por los socios.
9. Capacidad de innovación y aprendizaje conjunta.
10. La Red de Relaciones Institucionales: Nacional e Internacional.
11. Metodología sistematizada, estandarizada y formateada de promoción de BB.CC.
12. Capacidad de crecimiento

Debilidades
1. Divergencias de visión y expectativas entre las organizaciones socias, respecto a Promuc.
2. Superposición y conflicto de roles de Promuc e instituciones socias
3. Baja productividad de la metodología básica.
4. Carácter empírico de las políticas de graduación en los socios.
5. Dependencia financiera exclusiva hacia una única fuente.
6. Deficiencia del sistema de información (Software financiero)
7. Desbalance de la cartera de servicios no financieros que se requiere para el desarrollo de los bancos comunales.
8. Insatisfacción de sectores de clientes acerca de la calidad del producto franquiciado.
9. Carácter de proyecto de la organización de los niveles operativos de Promuc.
10. Riesgo de no lograr el registro de la marca.

4.1. SUB SISTEMA RAZÓN DE SER

La misión, valores, objetivos, estrategias y políticas actuales de la organización respaldan y orientan el programa de crédito antipobreza traducida en los Bancos Comunales, a la fecha tiene una cobertura de mas de 10,000 clientes y trabajando consorciadamente con 15 instituciones a nivel nacional.

La apuesta de PROMUC es lograr productos y servicios adecuados y que sirvan para el desarrollo de capacidades de gestión de las instituciones en el Consorcio.

Se puede señalar como los principales logros de PROMUC los siguientes:

- a) Haber alcanzado un nivel de sistematización y desarrollo de las experiencias de Bancos Comunales de sus asociados.
- b) Lograr un nivel de capacitación y un espacio de intercambio de experiencias entre las instituciones conformantes del Sistema.
- c) Alcanzado un nivel de expansión del Sistema a través de la incorporación de ONG's mediante la franquicia.
- d) Implementado una lógica de trabajo y expansión de programas sociales que tiene en cuenta la compra de productos y servicios.

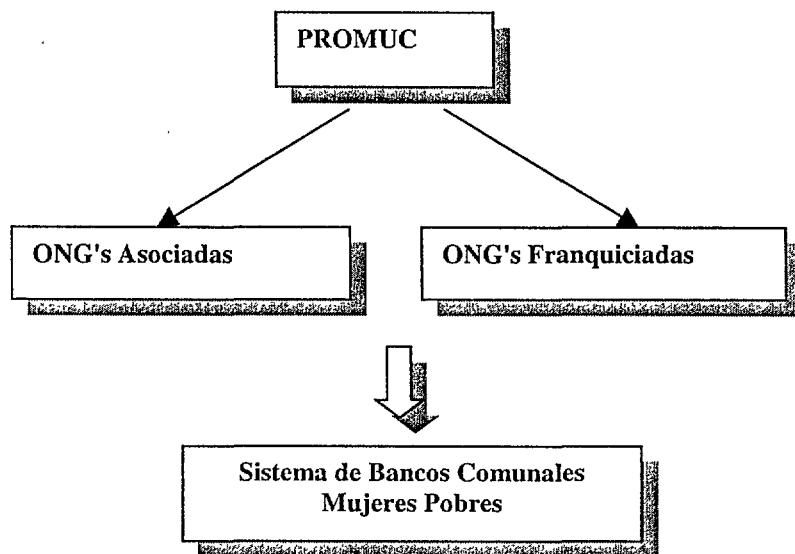
4.2. SUB SISTEMA ESTRUCTURAL

El PROMUC se constituye en un equipo mínimo de trabajo que coordina, sistematiza, monitoreo, y la asesoría a las entidades participantes en el consorcio. La planta básica esta constituida por 4 personas que constituyen el siguiente equipo:

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Administrador / Contador
- Asistente Administrativo

PROMUC cuenta con un Plan Estratégico que contiene los lineamientos generales y estrategias a mediano y largo plazo. Asimismo a nivel interno cuenta con instrumentos que permiten el adecuado desarrollo de sus acciones, esto es, con un manual de funciones, con normas y procedimientos, así como un Reglamento Interno.

La Red PROMUC, se basa en la participación activa de los Asociados, las entidades que se vinculan a través del Contrato de Franquicia y su equipo técnico, para llegar finalmente a las mujeres pobres que son su población objetivo prioritario. Cabe señalar que esta estructura responde a un nivel de profesionales que en promedio tienen más de 5 años de experiencia en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de programas de crédito a través de Bancos Comunales.



4.3. SUB SISTEMA TECNOLÓGICO

El PROMUC cuenta con personal que tiene experiencia en la implementación, ejecución y evaluación de programas de Microfinanzas.

- La calificación y experiencia de los recursos humanos involucrados en la prestación de los créditos antipobreza, es importante, con una trayectoria de más de 10 años en el tema tanto a nivel urbano como rural. Una visión general se puede apreciar en los Currículum del equipo que se muestra en el anexo N° 2
- El sistema de información es un aspecto que se viene desarrollando en el consorcio, a nivel de programa como a nivel institucional. PROMUC consolida la información de cada una de las instituciones participantes en el Consorcio y emite sus estados financieros periódicamente. Asimismo se está evaluando el Sistema de Información para el programa de Bancos Comunales "La Chanchita" bajo los criterios de costo, efectividad y soporte del mismo.

- PROMUC cuenta con un local adecuado que a nivel administrativo y técnico permite desarrollar sus actividades normalmente. Este local cuenta con equipos de cómputo y muebles que sirven de soporte a la actividad diaria del consorcio.
- Los recursos económicos con los que cuenta el programa se pueden clasificar en fondos propios generados por la gestión de los programas y la venta de productos y servicios y el aporte de fuentes de cooperación.

4.4. SUB SISTEMA GERENCIAL

PROMUC como institución tiene establecido su planificación, organización, dirección y control a cargo de la Gerencia General, así como las áreas técnica y administrativa.

ROL QUE ASUME EL CONSORCIO

- Organizar los procesos de acopio y sistematización de la experiencia de los socios y franquiciados: Coordinación y organización del análisis y monitoreo de las experiencias de los socios y franquiciados para la producción de herramientas metodológicas que mejoren el funcionamiento de los Bancos Comunes y su contribución a programas antipobreza.
- Gerenciar la formación de Recursos Humanos especializados en prestación y gestión de actividades de Microfinanzas para Bancos Comunes: Gerenciar sistemas de capacitación de Recursos Humanos, utilizando métodos de capacitación descentralizada, desarrollando currículum, formando profesores, monitoreando y evaluando cursos etc., para socios, franquiciados y terceros.
- Proporcionar el soporte de capacitación de recursos para el sistema: Diseñar proyectos de apoyo a Bancos Comunes, crear condiciones favorables para su negociación y financiamiento con la cooperación internacional y fuentes locales, estableciendo alianzas estratégicas y desarrollando marketing de la institución.
- Armar el Sistema Nacional de Bancos Comunes: Desarrollar estrategias de expansión del programa de Bancos Comunes en el país involucrando al conjunto de sus socios en este proceso.

5. METAS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA

OBJETIVOS E INDICADORES:

En cuanto a los Objetivos Generales del Consorcio para los próximos años se pueden señalar los siguientes, cabe indicar que para determinar las metas se ha considerado las proyecciones teniendo en cuenta un escenario moderado, estos se pueden apreciar en detalle en el punto de Presupuesto:

Institucionales: Crecimiento y expansión del Sistema de Bancos Comunes incorporando otras ONG's.

Indicadores:

- Contar con 15 instituciones franquiciadas y 5 Instituciones Socias ejecutando el Sistema de bancos Comunes "La Chanchita" al 2002.
- 1,383 Bancos Comunes operando
- Implementación de Sistemas de Información y Reportes Financieros a partir del 1er trimestre del año 2000
- Implementación de Sistema de Control y Gestión
- Sistema de Monitoreo y Evaluación eficiente

Posicionales: Posicionar a PROMUC como una entidad de segundo piso especializada en Microfinanzas

Indicadores:

- Atender a 37,341 usuarios del Consorcio y una intermediación de fondo de capital de US \$ 200,000 al 2002.
- Nº 20 de Instituciones que ejecutan el Sistema al 2002 y dos de soporte.
- Nº 1,383 Bancos Comunes Operativos del Consorcio
- Cartera Vigente de PROMUC US \$ 845,824

Financieros: Alcanzar la sostenibilidad de cartera en el año 2002

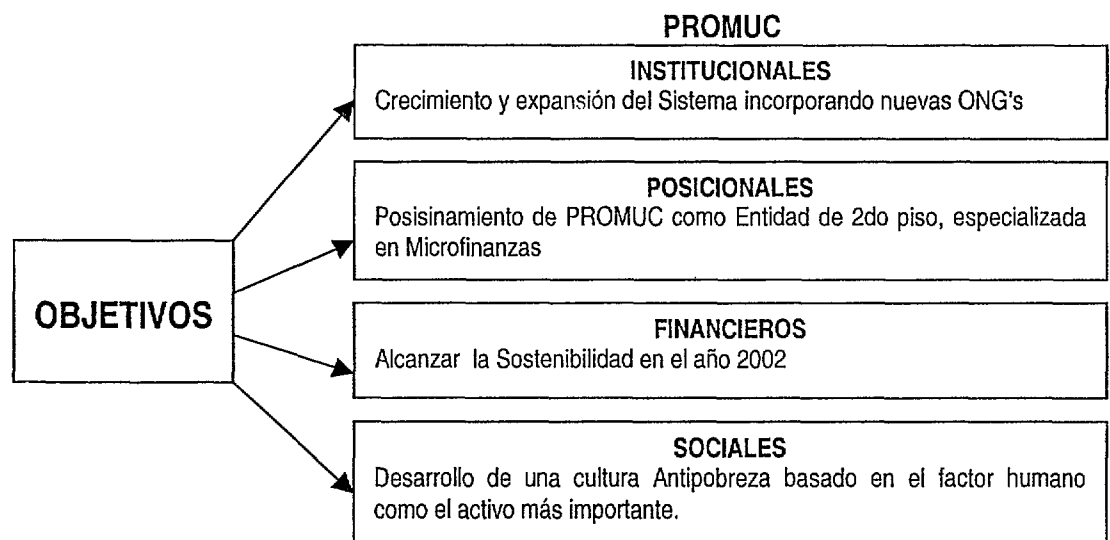
Indicadores:

- Índice de Sostenibilidad mayor a 1.02 el año 2002
- Índice de Rendimiento de Cartera de 11%
- Tasa de morosidad 2%
- Fondos de Capital de US \$ 882,535 al 2002

Sociales: Desarrollo de una cultura antipobreza basado en el factor humano como el activo más importante, priorizando como población meta a la mujer pobre.

Indicadores

- Estudio anual de satisfacción de clientes a asociados y franquiciados muestra un nivel aceptable de la metodología y cultura antipobreza.
- 37,341 Socias de Bancos Comunes atendidas al 2,002 a nivel del Consorcio
- Evaluación de Impacto.



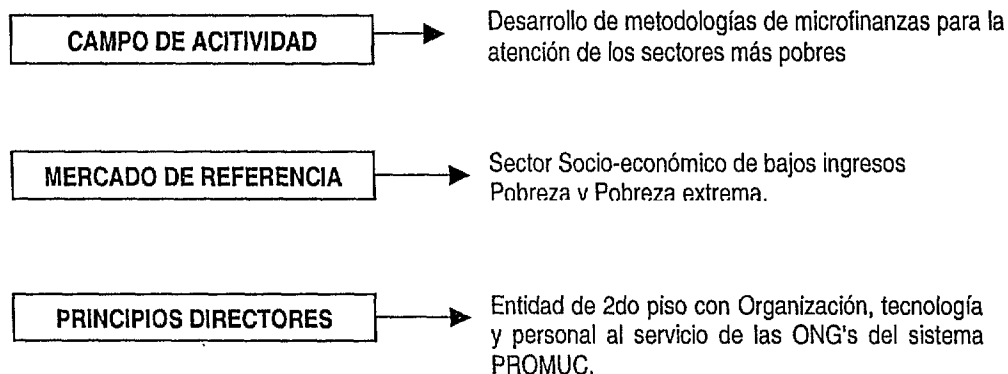
6. ESTRATEGIAS

Las estrategias que desarrolla el PROMUC ubicado su mercado meta y su actividad de negocio se agrupan en los siguientes ejes de acción:

- **Estrategia de Mercado:** Posicionarse (imagen, red de relaciones, capacidad de influencia, liderazgo, etc.) e incursionar en zonas aun no atendidas por otras instituciones y que cuenten con Instituciones que puedan implementar el Sistema de Bancos Comunes, para ello se establecerán estrategias de comunicación adecuadas.
- **Estrategia de Operaciones:** Priorizar la sistematización y desarrollo metodológico (captación de conocimientos), así como el perfeccionamiento de la tecnología e instrumentos de gestión. Asimismo se tendrá como aspectos prioritarios la formación de recursos humanos y la captación de recursos financieros.
- **Estrategia de Apoyo:** Difundir sistemas de información, sistemas e instrumentos de gestión y procedimientos metodológicos y de control.

- **Estrategia de Relaciones:** Desarrollar alianzas estratégicas (no sólo intentar crecer por sí mismo, porque es el método más costoso), y diversificar las fuentes de cooperación y apoyo para el consorcio.

ESTRATEGIAS



VENTAJA COMPARATIVA PROMUC

- ✓ Creando un sistema de Entidades que desarrollan una misma Metodología
- ✓ Un enfoque para implementación de Programas de Microcrédito y ahorro
- ✓ Sistematización de Tecnología

7. PRODUCTO Y ACTIVIDADES

PRODUCTO

El Principal producto del PROMUC es el Programa de Bancos Comunales "La Chanchita". La estrategia de expansión de este programa es a través de un contrato de franquicia social que posibilita su expansión a nivel nacional.

El Banco Comunal es considerado como una mejorada forma de organización popular financiera de ahorro y crédito, con capacidad de autosostenimiento y un espacio para desarrollar habilidades de auto gestión, manejo contable y de valores en apoyo al desarrollo de la familia y la comunidad.

Los Logros del Banco Comunal:

1. Genera y mejora los ingresos familiares
2. Ahorro y capitalización de los fondos
3. Dinamiza economías locales

4. Desarrollo de capacidades de sus miembros
5. Fortalece vínculos comunitarios
6. Desarrolla nuevos liderazgos
7. Desarrolla capacidad de gestión individual y colectiva.
8. Aporte a la formación humana de sus miembros

El Producto brinda la metodología, los procesos e instrumentos para la implementación adecuada del Programa, el paquete brinda los siguientes productos y servicios.

PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA NUEVOS FRANQUICIADOS

	Productos	Cantidad	Fecha de Entrega	Costo US\$
1	MAPEI	2 Documento	Inicio	170.00
2	Entrenamiento	1 Taller	Inicio	920.00
3	Siscap	10 Juego Mat. Capacit.+ Video	Inicio	650.00
4	Ficha y formato	600 formatos	Inicio	50.00
5	Capacitación	3 Talleres	1er año	810.00
6	Simulador	1 Diskette + Guia	Inicio	10.00
7	Folletos	50 juegos	Inicio	160.00
9	Asesorias	6 Visitas	3 años	1,746.00
10	Rotafolio	1 equipo	Inicio	30.00
Total				4,546.00

Adicionalmente el PROMUC brinda el acceso a una línea de financiamiento para capital de crédito, y otros instrumentos de gestión.

Este producto es brindado a las instituciones para su implementación según las normas y reglamentaciones que señala la metodología del programa. El nivel de implementación por la institución ejecutora determinará su mayor o menor nivel de sostenibilidad, en el siguiente cuadro se muestra las variables que influyen el logro de este objetivo.

**SIMULADOR SOSTENIBILIDAD ONGs
SISTEMA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"**

Aspectos	Escenarios		
	Eficiente	Medio	Bajo
Variables			
Tasa de Crecimiento Creditos	20%	18%	16%
Número Socias	30	27	25
Sueldo Promotor	500	550	600
Remuneración Coordinador +Contador	190	220	250
Número de Modulos	6	4	2
Nivel de Implementación	2 - 2	2 - 1	2 - 1
Sostenibilidad			
<i>Mes:</i>			
Nivel 1: Operativa	7	9	11
Nivel 2: Operativa + Financiera	12	18	24
Nivel 3: Operativa +Financiera+Provisión	12	23	27
Nivel 4: Oper.+Fin.+Prov.+ Pago Franquicia	12	27	43
Nivel 5: Oper.+Fin.+Prov.+ Pago Franq.+ recuperación de la inversión	31	42	61
Requerimiento			
Capital de Crédito	497,250.00	280,800.00	130,000.00
Fondo Inversión inicial	57,296.00	45,212.00	29,480.00

ACTIVIDADES

En líneas generales algunas actividades a considerar son:

Promoción del servicio:

- Definir claramente los productos y servicios
- Implementar la estrategia de marketing

Capacitación:

- Consolidar un sistema de capacitación a nivel de los recursos humanos que participan en el sistema
- Asesorar y proporcionar Asistencia Técnica en función a las necesidades y particularidades de cada institución
- Generar espacios de intercambio de experiencias
- Mejorar continuamente los procesos e instrumentos

Monitoreo y evaluación

- Implementar métodos de seguimiento y evaluación
- Promover el seguimiento y evaluación permanente de la marcha del programa

Desarrollo de sistemas internos

- Actualizar procedimientos y normas internas de gestión
- Implementar Sistemas de Información

Relaciones interinstitucionales

- Establecer Convenios de Cooperación con entidades de objetivos similares
- Diversificar las fuentes de financiamiento del Consorcio
- Elaborar Proyectos de Desarrollo Institucional

8. PRESUPUESTOS

PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS

En el presente acápite se exponen las proyecciones de ingresos y gastos del PROMUC para el período Enero 2000 a Diciembre del 2002. Las proyecciones incluyen los rubros de ingresos y egresos; en los ingresos los grandes rubros son intereses financieros por colocaciones, derecho de ingreso a la franquicia, canon y otros ingresos (venta de materiales y asistencia técnica). Respecto a los egresos los rubros principales son Personal, Gastos de Oficina, Capacitación y Materiales, Viajes, Talleres y Mantenimiento de Equipo.

Para realizar las proyecciones se ha asumido un criterio conservador considerando los menores gastos posibles y un incremento para el año 2001 y 2002 de 5%. No se incluyen los gastos financieros ya que se incluyen ingresos netos.

1. SUPUESTOS

Las proyecciones se extienden a un horizonte de 36 meses. Siendo el período base el comportamiento real del PROMUC de los años 1998-1999. Adicionalmente se ha tomado en cuenta la información de las perspectivas de crecimiento de los operadores para los tres siguientes años en cuanto a crecimiento y capacidades. Para ello se han utilizado dos instrumentos complementarios: una encuesta sobre las proyecciones de crecimiento para los años 2,000 al 2,002 y la realización de entrevistas personales a los principales directivos.

Se han logrado disponer de la información de 13 instituciones. Estos instrumentos aplicados entre Noviembre y Diciembre de 1999 complementan el estudio de satisfacción del cliente realizado previamente a las instituciones franquiciadas.

En relación al entorno macroeconómico próximo estamos asumiendo un escenario de mejora leve para el horizonte proyectado con respecto a los próximos años. Ello implica que se mantendrá la demanda para los microcréditos de los bancos comunales y se producirá una ampliación de la demanda futura.

La demanda de capital proyectada para los próximos años ha sido determinada de acuerdo a las proyecciones de las propias instituciones operadoras, que son las que manejan directamente el capital de crédito del Proyecto PRIME y fondos institucionales del PROMUC. Se asume las proyecciones más conservadoras. Estas proyecciones de demanda de capital al PROMUC están relacionadas en primer lugar a la demanda de las socias de los bancos comunales, a la disponibilidad de recursos propios y de terceros y adicionalmente a la oferta del PROMUC.

La mayoría de instituciones señalan que existe demanda de créditos en sus zonas de operación. Así mismo, de acuerdo a las proyecciones esta no será un problema. Igualmente en relación a la competencia, a excepción de un caso, tampoco se prevé problemas de demanda.

Sobre la disponibilidad de capital. Las proyecciones realizadas se basan en el fondos de capital de crédito por US\$ 560,000 aportado por el Proyecto PRIME y US\$ 122,535 del capital Institucional. En los próximos años el PROMUC espera canalizar recursos de capital de otras fuentes. Estimando un monto entre los US \$ 100,000 a US \$ 300,000 dólares con un margen neto del orden del 5%.

Respecto a las tasas de interés a ser aplicada, estas parten de la consideración de las tasas en US\$ actualmente cobradas por PROMUC, siendo estas del 11.13% anual a los franquiciados, 8.00% anual a los asociados y 14% anual con el nuevo capital. Tasa que podría modificarse de acuerdo al costo de la línea.

Los ingresos por concepto de canon se han estimado en base a las proyecciones más conservadoras de crecimiento de las instituciones franquiciadas. Para ello les hemos aplicado las tasas mensuales por módulo señaladas en los contratos de franquicia.

En cuanto a ingresos por venta de materiales y asistencia técnica se ha estimado un monto de US\$ 2,500 anuales para el primer año en la versión pesimista hasta los US \$ 6,000 anuales en la versión optimista del año 2,002. Estas cifras son conservadoras.

Con la finalidad de disponer de un amplio panorama se ha optado por diseñar tres escenarios. Las diferencias entre ellos se explica por :

- Los diferentes montos de la cartera activa, de acuerdo a la disponibilidad de capitales.
- Número de nuevas instituciones franquiciadas: desde 2 hasta 7 nuevas instituciones adicionales a las 9 actuales. Haciendo un total de 11 y 15 instituciones franquiciadas al año 2,002.

- Los diferentes montos de fondo de capital disponible. Se estima que el PROMUC deberá canalizar líneas de crédito que van de US\$ 100,00 a US\$ 300,000, cifras que podrían ser significativamente superiores.
- Diferentes grados de eficiencia de utilización de los fondos de capital disponible. Cifras que oscilan entre el 91% al 96%.
- Tasas de interés promedio ponderadas (de acuerdo a la mezcla de destinatarios entre el 9% y el 12%)

RESULTADOS GENERALES.

1. La tasa de sostenibilidad del PROMUC a medida que transcurre el tiempo se incrementa alcanzando sus sostenibilidad en el año 2,002 en los tres escenarios. Teniendo en cuenta que se han asumido criterios conservadores la conclusión general es que el PROMUC como institución de segundo piso ofertante de servicios de franquicia y servicios financieros es viable.
2. La principal fuente de financiamiento del PROMUC la constituye los ingresos por intereses. En segundo lugar el ingreso por derechos de la franquicia y el canon.
3. La sostenibilidad financiera del PROMUC se asienta en proyecciones de crecimiento del número de socias en una cifra del orden de los 37,341 clientes al año 2,002, con tendencia a un crecimiento importante de las socias en las instituciones franquiciadas.
4. El monto de déficit financiero obtenido por el PROMUC tiende a reducirse en los tres años, hasta convertirse en superávit en el tercer año.
5. Un reto importante para el PROMUC consiste en la canalización de líneas de financiamiento externo para los próximos años, constituyendo esta actividad un soporte indispensable para el logro de sus sostenibilidad.
6. Adicionalmente las proyecciones incluyen un proceso de mejora creciente en la utilización de los fondos de capital disponible, que se refleja en la reducción de los saldos de liquidez.
7. En conclusión las proyecciones realizadas muestran que bajo criterios conservadores el PROMUC es sostenible en el horizonte de los próximos tres años.

RESULTADOS ESPECIFICOS.

1. **INGRESOS:** Los ingresos proyectados pasan de los US\$ 83,1354 a los US\$ 158,343. En el año 2,000 tienen un incremento importante en relación a 1999 en la medida en que se ha logrado la maduración de la cartera de 4 instituciones franquiciadas (GCDOD, ILDER, PPODER y SEA).

2. **EGRESOS:** los egresos proyectados son del orden de los US\$ 128,252 para el año 2000, US \$ 134,665 para el 2001 y US \$ 141,398 para el 2002. Cifra que supone una restricción de los gastos del consorcio con un mínimo crecimiento de 5% anual.
3. **SALDO:** la diferencia entre los ingresos y egresos será cubierta por ingreso de donaciones. En el caso en que se obtengan resultados positivos estos saldos se destinarán a la capitalización y a la formación de reservas, así como ampliar los gastos variables en capacitación y Asistencia Técnica.
4. **Proyección pesimista:** bajo este escenario el déficit es de US\$ 44,993 en primer año, US\$ 43,114 el segundo año y en el tercer año se lograría un superavit de US\$ 602. El monto acumulado para el periodo es de US\$ 87,505.
5. **Proyección moderada:** bajo este escenario el déficit es de US\$ 32,080 en el primer año, US\$ 13,628 el segundo año y en el tercer año se lograría un superavit de US\$ 8,139 El monto acumulado para el periodo es de US\$ 37,569.
6. **proyección optimista:** : bajo este escenario el déficit es de US\$ 10,676 en el primer año, en el segundo año (US \$ 3,807) y en el tercer año se lograría un superavit de US\$ 16,945. El superávit para el periodo sería de US \$ 2,462 positivo.

9. ESTADOS FINANCIEROS

El PROMUC elabora sus estados financieros en forma regular. El Balance general, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Informe de Cartera son los principales instrumentos financieros de la gestión interna. En los dos últimos años se ha venido utilizando de manera complementaria los formatos de los "Informes Mínimos" solicitados por CRS y el AID. Así mismo utiliza los indicadores financieros de la red SEEP para el manejo financiero.

El movimiento económico y financiero del consorcio ha venido incrementándose de manera creciente en los últimos años. En un inicio el PROMUC constituía una instancia de encuentro y coordinación de sus socios. En una segunda fase asumió las tareas de capacitación, monitoreo, sistematización y oferta de servicios financieros. En la actualidad el desarrollo de la franquicia y la formación de los funcionarios de la red PROMUC son sus principales características.

Un indicador significativo de ese crecimiento se puede encontrar en el incremento del total de Activos: en diciembre de 1998 el total de activos alcanzaban los S/. 165,696 equivalente a US\$ 50,000. A Septiembre de 1999 el total de activos alcanzan los S. 2' 947,475 equivalentes a US\$ 849,416. En otras palabras el PROMUC ha incrementado su movimiento en 17 veces.

El principal Activo es la cartera de créditos. Pasando de S/ 140,709 en 1998 a S/ 2' 278,762 en Septiembre de 1999 con un crecimiento de 1,519%.

Luego de un periodo inicial en el que se tuvo importantes saldos de efectivo, ante la contracción de la demanda y la lenta maduración de las carteras de los franquiciados, el

PROMUC ha reducido significativamente sus saldos de liquidez. A Septiembre de 1999 tenía S/ 406,991 en Caja de Bancos. Esta cifra tiende a reducirse

Promuc

BALANCE GENERAL
Al 30 Septiembre 1,999
(En nuevos soles)

ACTIVOS		Monto	PASIVOS		Monto
<i>Activos Corrientes</i>			<i>Pasivos Corrientes</i>		
Caja Bancos		406,991.00	Tributos por pagos		1,260.00
Cartera		2,278,762.00	Remuneraciones por pagar		245.00
Cartera Corriente		2,249,173.00	Donaciones por ejecutar		2,542.00
Cartera Vencida		29,589.00	Proveedores		55,411.00
Provisiones		-	Cuentas por pagar diversas		49,374.00
Otros Activos Corrientes		241,282.00	Provisión beneficios sociales		7,814.00
Total Activos Corrientes		2,927,035.00	Total Pasivos Corrientes		116,646.00
<i>Activos No Corrientes</i>			<i>Pasivos No Corrientes</i>		
Inmuebles, maquinaria y equipo		30,614.00	Fondos en Administración		1,412,097.00
Depreciación acumulada		10,174.00	Fondo de Provisión		20,989.00
Total Activos No Corrientes		20,440.00	Ganancias Diferidas		196,290.00
TOTAL ACTIVOS		2,947,475.00	Total Pasivos No Corrientes		1,629,376.00
			Total Pasivos		1,746,022.00
			PATRIMONIO		
			Capital		1,197,398.00
			Resultados Acumulados		22,947.00
			Resultados del Ejercicio		27,002.00
			Total Patrimonio		1,201,453.00
			TOTAL PASIVO Y		
			PATRIMONIO		2,947,475.00

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones preliminares son las siguientes:

1. Una conclusión inicial es que el Consorcio PROMUC es viable institucionalmente pues constituye una red de instituciones que vía la relación de asociados y vía una relación contractual de franquicia han logrado expandir un sistema de microcrédito que involucra el crédito y el ahorro elementos importantes en la economía de los sectores mas pobres del país.
2. La Viabilidad del PROMUC también es financiera pues tiende a la sostenibilidad aunque a mediano plazo esta es viable (2002). Consolidándose asimismo la capacidad de la institución de contar con mayores fondos de Cooperación.
3. Respecto al entorno este se muestra favorable a la implementación y expansión de los programas antipobreza existiendo asimismo una demanda insatisfecha que atender.

Por otro lado actualmente estamos en proceso electoral que estaría implicando un proceso de redefinición de la situación económica y social probablemente.

4. Los principales logros a alcanzar en el año 2,002 se pueden resumir en los siguientes:
 - 102% de sostenibilidad financiera del PROMUC, con fuentes de financiamiento - diversificados
 - 1,383 bancos comunales con 37,341 socias
 - 20 instituciones operando en más de 12 departamentos.
5. Finalmente el PROMUC esta terminando la etapa de reorganización institucional que permitirá contar con Políticas Institucionales y el presente Plan de Negocios definido y aprobado por sus Directivos.

ANEXO Nº 1

Consejo Directivo PROMUC

Nombre	Cargo	Profesión	Experiencia
Jose Loayza Pacheco	Presidente	Economista	Más de 10 años en microfinanzas
Bill Farrand	Director	Ing. Economía y Sistemas	Más de 20 años en microfinanzas y Sistemas.
Celia Guevara R.	Sec. De Economía	Economista	Más de 8 años de experiencia en microfinanzas.

Equipo Técnico de PROMUC

Nombre	Cargo	Profesión	Experiencia
Maria Alvarado V.	Gerente General	Economista	Más de 10 años en microfinanzas
Gabriel Meza V.	Gerente Finanzas	Ing. Industrial	Más de 15 años en microfinanzas y asistencia técnica
Noemí Alache	Administradora / Contadora	Contadora	Más de 5 años en promoción de Bancos Comunales y 2 años en administración.
Lucy Vargas	Asistente Administrativo	Secretaría	Más de 5 años en apoyo

Anexo Nº 2

PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS PROMUC
(En US \$)

AÑO	2000			2001			2002			
	ESCENARIOS	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
1	Ingresos por intereses	54,970	58,909	71,338	58,000	82,037	89,858	91,000	97,037	103,843
2	Derecho de ingresos a franquicia	18,664	27,138	35,613	17,551	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
3	Canon	7,125	7,125	7,125	12,000	13,500	15,000	25,000	26,000	27,000
4	Otros ingresos	2,500	3,000	3,500	4,000	5,500	6,000	6,000	6,500	7,500
	Total de Ingresos \$	83,259	96,172	117,576	91,551	121,037	130,858	142,000	149,537	158,343
1	Personal	74,520	74,520	74,520	78,246	78,246	78,246	82,158	82,158	82,158
2	Gastos de Oficina	15,060	15,060	15,060	15,813	15,813	15,813	16,604	16,604	16,604
3	Capacitación y Materiales	11,364	11,364	11,364	11,932	11,932	11,932	12,529	12,529	12,529
4	Viajes	11,376	11,376	11,376	11,945	11,945	11,945	12,542	12,542	12,542
5	Talleres	14,132	14,132	14,132	14,839	14,839	14,839	15,581	15,581	15,581
6	Mantenimiento equipos	1,800	1,800	1,800	1,890	1,890	1,890	1,985	1,985	1,985
	Total Egresos US\$	128,252	128,252	128,252	134,665	134,665	134,665	141,398	141,398	141,398
	Superavit/ (Déficit) \$	(44,993)	(32,080)	(10,676)	(43,114)	(13,628)	(3,807)	602	8,139	16,945
	Tasa de sostenibilidad (%)	64.9%	75.0%	91.7%	68.0%	89.9%	97.2%	100.4%	105.8%	112.0%

SUPUESTOS	2000			2001			2002		
	1	2	3	0	2	2	2	2	2
Nuevas instituciones franquiciadas	1	2	3	0	2	2	2	2	2
Cartera vigente	614,281	640,000	704,000	644,995	755,200	830,720	773,994	845,824	913,792
Capital PRIME	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000
Capital Propio	122,535	122,535	122,535	122,535	122,535	122,535	122,535	122,535	122,535
Capital Adicional			100,000		150,000	230,000	150,000	200,000	300,000
Capital Total	682,535	682,535	782,535	682,535	832,535	912,535	832,535	882,535	982,535
Eficiencia	90%	94%	90%	94%	91%	91%	93%	96%	93%
Rendimiento sobre cartera	9%	9%	10%	9%	11%	11%	12%	11%	11%

Anexo Nº 3

PROMUC

PROYECCIONES DE SOCIAS, BANCOS COMUNALES 1999 A 2,002

Concepto/Fecha	1999	2000	2001	2002
NUMERO DE BANCOS COMUNALES	433			
Proyección Optimista		936	1,311	1,663
Proyección Moderada		764	1,075	1,383
Proyección Pesimista		606	888	1,159
NUMERO DE SOCIAS	11,691			
Socias Optimista		25,272	35,397	44,901
Socias Moderada		20,628	29,025	37,341
Socios Pesimista		16,362	23,976	31,293

Fuente: encuestas a las instituciones socias y franquiciadas Diciembre 1999.

ANEXO Nº 4

ENCUESTA SOBRE CRECIMIENTO DEL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES DEL PROMUC
 APLICADA EN DICIEMBRE DE 1999

RESUMEN

	SI	NO	% SI	%NO
A Nivel global				
1 ¿ Es prioritario el programa de bancos comunales en su institución?	13	0	100%	0%
2 ¿ Ha tomado la decisión de expandirse?	13	0	100%	0%
3 ¿ Tiene algún documento que exprese su plan de expansión?	11	2	85%	15%
a) Plan de Negocios	0	13	0%	100%
b) Plan estratégico	9	4	69%	31%
c) Proyecciones, estimaciones etc	8	5	62%	38%
4 ¿ Cuantos promotores a tiempo completo tiene a la fecha?	54		100%	
5 ¿ Cuantos promotores a tiempo completo tiene planificado tener en Octubre del 2,000?	88		164%	
B Razones que explican su crecimiento de su programa				
1 Porque tiene recursos para costos operativos	9	4	69%	31%
a) Interés del programa	8	5	62%	38%
2 Tienen personal calificado	12	1	92%	8%
3 Es rentable	9	4	69%	31%
4 Hay demanda	11	2	85%	15%
5 Hay competencia de otras instituciones	7	6	54%	46%
6 Por decisión institucional	12	1	92%	8%
7 Por tener capital de crédito propio o de otras fuentes	12	1	92%	8%
8 Por disponer de capital de crédito del Promuc	12	1	92%	8%
9 Otras razones	2			
C Razones que explican un reducido crecimiento de su programa				
Su programa no crece más por las siguientes razones:				
1 Porque no tiene recursos para costos operativos	2	11	15%	85%
2 No tienen personal calificado	1	12	8%	92%
3 No es rentable	2	11	15%	85%
4 No hay demanda	2	11	15%	85%
5 Hay competencia de otras instituciones	2	11	15%	85%
6 Por decisión institucional	6	7	46%	54%
7 Por falta de capital de crédito propio o de otras fuentes	4	9	31%	69%
8 Por falta de capital de crédito del Promuc	1	12	8%	92%
9 Por las condiciones de oferta de crédito del Promuc:	3	10	23%	77%
a) Tasa de interés	4	9	31%	69%
b) Moneda	1	12	8%	92%
c) Plazos	3	10	23%	77%
d) Periodo de gracia	4	9	31%	69%
e) Garantías	2	11	15%	85%
f) Requisitos formales solicitados	1	12	8%	92%
g) Por el plazos de respuesta del Promuc	3	10	23%	77%
10 Otras razones	1			
D Las condiciones de oferta de crédito del Promuc han afectado su crecimiento? (su crecimiento hubiese sido mayor)	1	12	8%	92%
E ¿ Cree Ud. que si tuviera crédito para costos operativos expandiría su programa?	11	2	85%	15%

Fuente: encuestas a instituciones asociadas y franquiciadas Diciembre 1999.

Attachment 3 – Manual de Programa de Bancos Comunales



MANUAL DE BANCOS COMUNALES



"LA CHANCHITA"

(TERCERA VERSIÓN)

MARZO - 2000



PRINCIPIO MOTIVADOR

(MISION TRASCENDENTE)

**"SOMOS UN EQUIPO HUMANO EMPEÑADO EN
LOGRAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER POBRE.**

**PROMOVEMOS SU PARTICIPACION A TRAVES DE BANCOS
COMUNALES, QUE LE PERMITAN INCREMENTAR SU
AUTOESTIMA
Y SER UN AGENTE ACTIVO
EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO
DE SU FAMILIA Y SU COMUNIDAD."**

PROMUC 2,000



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	09
1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. EL PROMUC	13
1.2. BANCO COMUNAL	13
1.3. "LA CHANCHITA"	13
1.4. ¿CÓMO FUNCIONA EL BANCO COMUNAL?	14
1.5. ¿DÓNDE SE UBICA EL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"	14 16
1.6. EL SISTEMA DE FRANQUICIA "LA CHANCHITA"	17
OPERATIVIDAD DE LOS BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"	19
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE TRABAJO.	23
2.1. Reunión De Identificación De Zonas De Trabajo.	23
2.2. Localización En El Mapa De La Zonas Priorizadas.	24
2.3. Elaboración Del Plan de Trabajo en las zonas Priorizadas.	24
3. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA	29
3.1. Reunión con Entidades y/o Instituciones Representativas de la Población	29
3.2. Coordinación y Reuniones con los Dirigentes y/o Líderesas	29
3.3. Reunión con las Socias Potenciales	30
4. PROMOCION Y ORGANIZACIÓN DEL BANCO.	35
4.1. Primera Sesión	35
• Inscripción de Participantes	
• Estructura del Banco Comunal	
Sistema operativo de los Bancos Comunales.	
Elección del primer Comité Provisional de Administración y del Comité de Créditos	
Auto Selección de Socias.	
4.2. Segunda Sesión	38
• Discusión del Reglamento Interno	
• Libro de Actas	
• Segundo Aporte Voluntario	
• Auto Selección de Socias.	
4.3. Selección Formal de Socias	39
• Evaluación de los Aspectos Cualitativos	
• Evaluación de los Aspectos Cuantitativos	
• Determinación de la Capacidad de Pago	
• Elaboración de las Propuestas de Crédito	
4.4. Tercera Sesión	43
• Revisión y Aprobación del Acta de Fundación del Banco Comunal	
• Ratificación o Nueva Elección de los Miembros del Comité de Administración	
• Recolección de la Tercera Cuota del Aporte Voluntario	
• Aprobación de las Solicitudes de Crédito por el Comité de Crédito del Banco Comunal	
• Organización del Acto de Inauguración del Banco Comunal	
4.5. Capacitación del Comité de Administración	45
4.6. Formalización de la Operatividad del Banco	46
• Elaboración del Contrato de Préstamo entre la ONG y el Banco Comunal	
• Apertura de Cuentas	
• Armado de Expediente del Banco Comunal	
4.7. Inauguración del Banco Comunal	49
• Inicio de Ceremonia	
• Juramentación del Comité de Administración	



- ♦ Juramentación de las Socias
- ♦ Aprobación del Reglamento Interno
- ♦ Firma del Acta de Fundación del Banco
- ♦ Firma del Contrato entre la ONG y el Banco Comunal
- ♦ Entrega del Préstamo por parte de la ONG al Banco Comuna y Firma de la Constancia de Entrega de Fondos
- ♦ Desembolso de los Préstamos a las Socias
- ♦ Palabras Finales de los Padrinos, Invitados, Representante de la ONG y de la Presidenta

5. FUNCIONAMIENTO DEL BANCO COMUNAL	51
5.1. Seguimiento del Banco Comunal	55
♦ Verificación del Uso del Crédito	
♦ Verificación de la Organización del Banco Comunal	
♦ Participación en las Reuniones del Banco	
5.2. Amortización del Crédito	56
♦ Recepción de la Cuota	
♦ Registro de los Pagos	
♦ Distribución del Dinero en la Cuenta Interna y Externa	
♦ Depósito del Dinero en las Cuentas	
5.3. Solicitud de nuevos créditos	59
♦ Evaluación de los Resultados del Banco	
♦ Presentación y Evaluación de Nuevas Socias	
♦ Aprobación de las Solicitudes de Crédito por la Asamblea de Socias	
♦ Solicitud de Nuevos Créditos para el Banco Comunal	
♦ Aprobación de la Solicitud por el Comité de Crédito de la ONG	
5.4. Cierre del Ciclo	61
5.5. Desembolso del Nuevo Crédito	61
♦ Programación del Desembolso	
♦ Desembolso	
6. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	67
6.1. Cuenta Interna	67
♦ El Rol del(a) Promotor(a)	
♦ Prestamos con Recursos de la Cuenta Interna	
♦ Monto Máximo de los Préstamos	
♦ Tasa de Interés	
♦ Moras y Multas	
♦ Plazo de los Préstamos	
♦ Fechas de Pago	
♦ Distribución de los Intereses o Ganancias	
♦ Disponibilidad de Fondos Destinados para Créditos	
♦ Aprobación de los Créditos	
♦ Operatividad de la Gestión de la Cuenta Interna	
6.2. Cuenta Complementaria	75
♦ Selección del Banco Comunal	
♦ Selección de las Socias	
♦ Condiciones del Crédito	
♦ Proceso Crediticio de la Cuenta Complementaria	
6.3. Estrategias Para El Manejo De La Morosidad	76
♦ Actividades Antes Del Crédito	
♦ Actividades Durante El Ciclo De Crédito	
♦ Actividades Después Del Crédito	
♦ Técnicas De Cobranza	
6.4. Programación y Realización de Actividades Pro Fondos.	81
6.5. Control de la Calidad de Los Bancos Comunales	82



GRAFICOS

Gráfico Nº 1	Funcionamiento De Un Banco Comunal "La Chanchita"	15
Gráfico Nº 2	Piramide Microempresarial	16
Gráfico Nº 3	Programa De Franquicia "La Chanchita"	17
Gráfico Nº 4	Fases Para La Implementacion Del Programa Bancos Comunales "La Chanchita"	21
Gráfico Nº 5	Identificación De Zonas De Trabajo	22
Gráfico Nº 6	Difusión Del Programa	27
Gráfico Nº 7	Promoción Y Organización Del Banco Comunal	33
Gráfico Nº 8	Documentos De Las Socias Del Banco Comunal Orden De La Documentación	43
Gráfico Nº 9	Documentos Del Expediente De Un Banco Comunal	48
Gráfico Nº 10	Funcionamiento Del Banco Comunal	53
Gráfico Nº 11	Modelo De Control De Asistencia A Las Asambleas	57
Gráfico Nº 12	Proceso De Recuperación De Las Cuotas	58
Gráfico Nº 13	Relaciones De La Cuenta Interna De Un Banco Comunal	68
Gráfico Nº 14	Proceso De Crédito Cuenta Interna	74
Gráfico Nº 15	Procedimientos De La Cuenta Complementaria	76

ANEXOS

Anexo Nº 1	Contenido De La Primera Sesión. Estructura Del Banco Comunal	84
Anexo Nº 2	Modelo De Reglamento Interno Del Banco Comunal	93
Anexo Nº 3	Ciáusula De Adhesión	102
Anexo Nº 4	Constancia Domiciliaria	103
Anexo Nº 5	Acta De Fundación Del Banco Comunal	104
Anexo Nº 6	Propuesta De Crédito Al Banco Comunal	106
Anexo Nº 7	Ejemplo De Juramentación	107
Anexo Nº 8	Contrato De Préstamo Garantizado	108
Anexo Nº 9	Constancia de Entrega de Fondos para el Otorgamiento de Créditos Del Banco Comunal	112
Anexo Nº 10	Convocatoria A Reunión De Asociados	113
Anexo Nº 11	Ambientación Del Local Del Banco Comunal	114
Anexo Nº 12	Modelo de Notificación de Socia	116
Anexo Nº 13	Modelo de Notificación a Garante	117
Anexo Nº 14	Factores De Éxito Y Riesgo Del Programa De Bancos Comunales "La Chanchita"	118

FORMATOS.

Formato Nº1	Ficha de Identificación de Zona de trabajo	123
Formato Nº2	Control de Registro de Transacciones	127
Formato Nº3	Ficha de Identificación Socio Económica Inicial por Socia	129
Formato Nº4	Solicitud de Crédito	133
Formato Nº5	Control de Pagos por Daño	135
Formato Nº5A	Control de Pagos Atrasados por Banco	137
Formato Nº 6	Seguimiento por Socia Cuenta Externa y Complementaria	139

GLOSARIO		141
----------	--	-----





PRESENTACIÓN.

El presente manual se constituye en una herramienta de trabajo dirigido principalmente para los promotores de las ONGs u otras personas o instituciones interesadas en implementar y difundir el programa de Bancos Comunales "La Chanchita", la fuente de información para el manual se puede encontrar en las versiones anteriores y en las ricas experiencias de las instituciones que vienen operando con éxito el programa de bancos comunales.

La presente versión trata de esquematizar y facilitar la aplicación de las diferentes fases del programa, por lo que algunas actividades han sido necesarios subdividir las en sub actividades mas especificas con lo que se espera visualizar más fácilmente la aplicación de las operaciones.

La organización del manual facilita su aplicación, adaptándose sin dificultad a diferentes estados de experiencia de los promotores y a las distintas condiciones socioculturales de las microempresarias, el manual describe paso a paso en forma secuenciada cuatro fases, las que se ha esquematizado al comienzo del documento, para que a continuación se detalle cada una de las mismas; se espera que los esquemas mostrados sean suficientemente claros como para replicar cada actividad, sin embargo si se requiere mayor detalle se ha complementado con una breve descripción de cada una de las sub actividades. Así también al final del documento se han incluido anexos que amplían aún más algunos aspectos importantes.



ASPECTOS GENERALES



1. ASPECTOS GENERALES.

1.1. EL PROMUC

El Consorcio Promoción de la Mujer y de la Comunidad – **PROMUC** - es una Asociación Civil Nacional, peruana, sin fines de lucro, inscrita en el Libro de Registro de personas jurídicas con ficha 18057.

Inició sus actividades en 1994 como un proyecto de bancos comunales llevado a cabo con la participación de siete instituciones de amplia trayectoria y compromiso con el desarrollo social. Su objetivo principal se enmarcó en el desarrollo de las capacidades de gestión de las mujeres pobres y muy pobres del país, articuladas a organizaciones sociales de sectores populares urbanos y rurales, así como en énfasis en la formación ciudadana y empresarial de las mujeres y la mejora de su capacidad económica con programas de crédito y promoción del ahorro - a través de pequeñas entidades financieras comunitarias – destinados a capital de trabajo de sus microunidades económicas.

Las instituciones socias del PROMUC son:

1. Asociación **ARARIWA** en Cusco.
2. Catholic Relief Services - **CRS/PERU**.
3. Centro de Estudios Sociales **SOLIDARIDAD** en Chiclayo.
4. **ALTERNATIVA** Centro de Investigación Social y Educación Popular en Lima.
5. Centro de Investigación, Educación, Asesoría y Servicios **IDEAS** en Lima.
6. **CÁRITAS** Diocesana en Chimbote.
7. Instituto de fomento de una educación de calidad **EDUCA** en Lima.

1.2. BANCO COMUNAL:

Un Banco Comunal es un grupo de apoyo mutuo, compuesto por 25 ó 30 mujeres preferentemente que viven en condiciones de extrema pobreza. La metodología empleada tiene por objetivo el facilitar a sus miembros los recursos básicos para asegurar la subsistencia familiar, a través de cuatro componentes básicos:

1. Préstamos para impulsar el trabajo por cuenta propia (autoempleo)
2. Incentivos para el ahorro y
3. Apoyo mutuo para fortalecer la participación de las mujeres y elevar su autoestima.
4. Fortalecimiento organizacional

Un Banco Comunal se considera como una organización de crédito y promoción del ahorro con un alto componente autogestionario, con capacidad de autosostenimiento en donde las socias eligen a sus propios Comités de Administración, manejan sus registros de control, administran sus fondos.

La calificación de los créditos está a cargo del Comité de Crédito, integrado por la Presidenta, Secretaria y Tesorera más la promotora de la ONG, en tanto que la Asamblea de Socias decide sobre los montos a solicitar a la ONG, sobre el otorgamiento de los créditos (principalmente de su cuenta interna), sobre las aceptaciones de nuevas socias o retiros, sanciones u otros mecanismos que involucran el funcionamiento de su organización.

1.3. "LA CHANCHITA":

"La Chanchita", es la denominación de nuestro programa de bancos comunales. En el Perú, "hacer una chanchita" es reunir entre los amigos algún dinero para realizar una actividad en común. El programa "la Chanchita" esta operando en nuestro país, merced a un convenio de cooperación entre Catholic Relief Services, y el consorcio PROMUC.

El banco Comunal del programa "La Chanchita" es considerado como una nueva forma de organización popular de promoción de ahorros y créditos, con capacidad de autosostenimiento, y un espacio donde las mujeres desarrollan habilidades de gestión suficientes para asegurar un eficiente manejo contable, administrativo, con la asistencia de las ONGs participantes en el consorcio. En este contexto los bancos generan conductas tipificadas por valores de solidaridad en el marco del logro de una cultura de justicia y paz.

1.4. ¿EN RESUMEN COMO FUNCIONA EL BANCO COMUNAL?

La metodología de bancos comunales, está diseñada para el otorgamiento de nueve créditos en un periodo de tres años. Cada crédito es cancelado durante un periodo de cuatro meses (**un ciclo**). Durante el ciclo las socias se reúnen quincenal o mensualmente para cancelar las cuotas de capital, el interés y el ahorro programado y reflexionar sobre la marcha de la organización.

El sistema de crédito se da inicio con un primer préstamo de US\$ 2,500.00 para un banco formado por 25 mujeres, es decir, cada socia recibe inicialmente hasta US\$ 100.00 con una tasa de interés de 3.0% mensual y una tasa de ahorro programado de 5.0 % mensual sobre el monto del préstamo. La metodología de bancos comunales determina que una parte de los intereses, el 2.5%, sean destinados a sufragar los gastos operativos del programa y el 0.5% para contribuir a la capitalización del banco comunal constituyendo el patrimonio del banco comunal.

Si el pago de todas las cuotas establecidas es cumplido por todas las socias, el banco comunal puede elaborar otra solicitud de crédito para el segundo ciclo, cuyo capital será equivalente al monto aprobado para el primer ciclo más el equivalente al ahorro acumulado. Por ejemplo cada socia que recibió US\$ 100.00 prestados en el primer ciclo tendrá un ahorro programado de US\$ 20.00 equivalentes al 20% de su préstamo, por lo que en su segundo crédito podrá obtener un monto de US\$ 120.00 y así sucesivamente hasta el séptimo ciclo.

Para los ciclos octavo y noveno el monto del préstamo será igual a US\$ 325.00 (Ver anexo 01 Escalera La Chanchita)

Las amortizaciones de las socias del Banco Comunal, Capital, Intereses y ahorros programados durante el ciclo se ingresan a dos cuentas:

- **Cuenta Externa** que es aquella que está destinada al préstamo otorgado por la ONG al banco comunal. La ONG designa el número de la cuenta donde las socias deberán depositar las amortizaciones más los intereses y recargos por morosidad.
- **Cuenta Interna.** Esta, es una cuenta de ahorros abierta por el banco comunal mancomunadamente a nombre de un integrante del Comité de Administración mas la promotora de la ONG. Está destinada a depositar los aportes voluntarios, los aportes programados, los fondos que se recauden por alguna actividad, las donaciones y los intereses que generen estos recursos

Con los recursos de esta cuenta el banco se consolida como organización autónoma, con capital suficiente para poder prestar dinero y obtener dividendos por esos préstamos, las socias pueden obtener mayores ingresos a través del manejo directo de sus aportes.

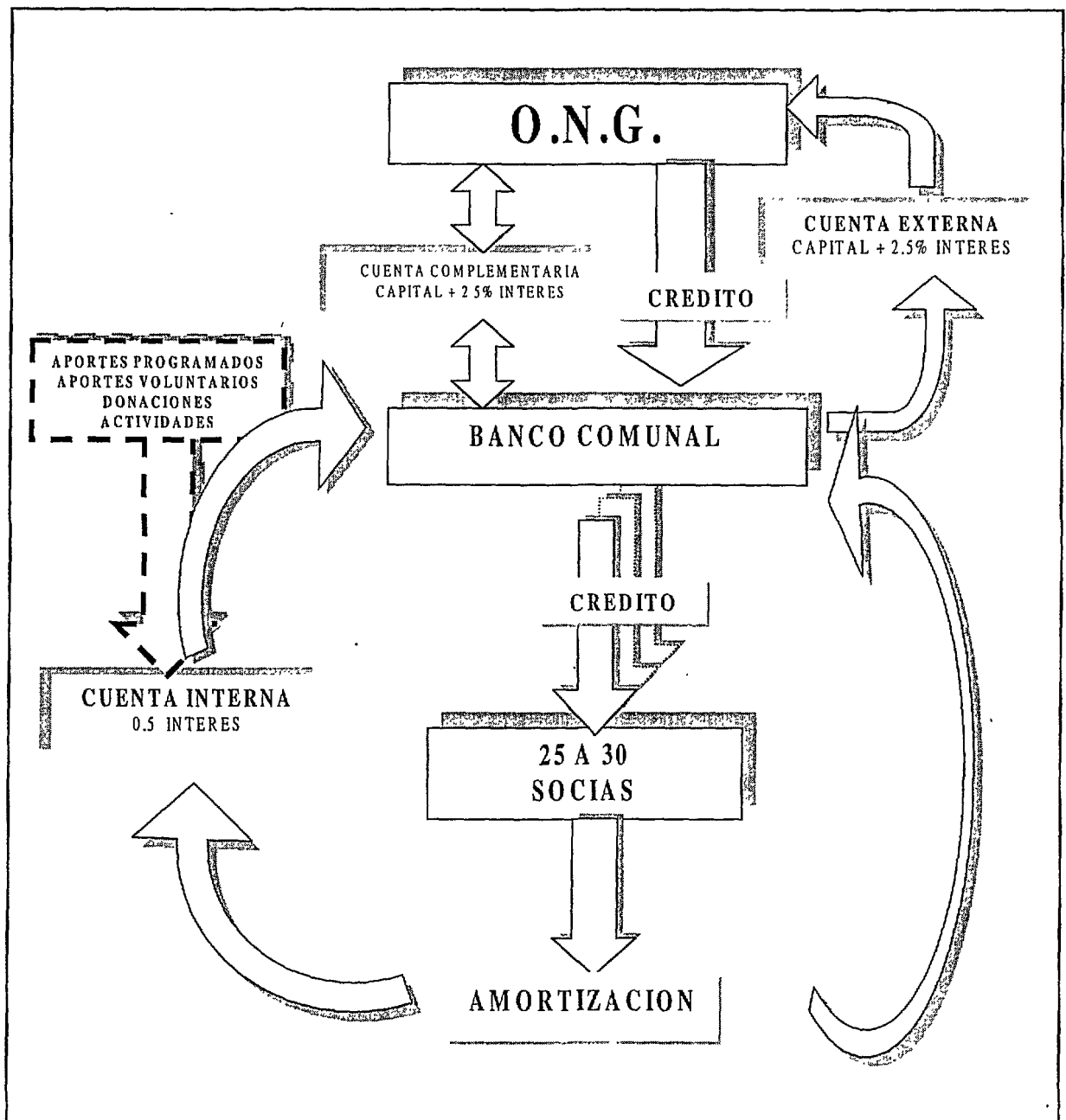
Adicionalmente se tiene una tercera cuenta:



- **Cuenta Complementaria.** Considerada como una cuenta adicional; ésta se ofrece a las mejores socias de los bancos comunales para complementar sus recursos financieros frente a un incremento de la demanda por razones estacionales diversas. Esta cuenta es aceptada por la asamblea de socias del banco comunal.

GRAFICO N° 1

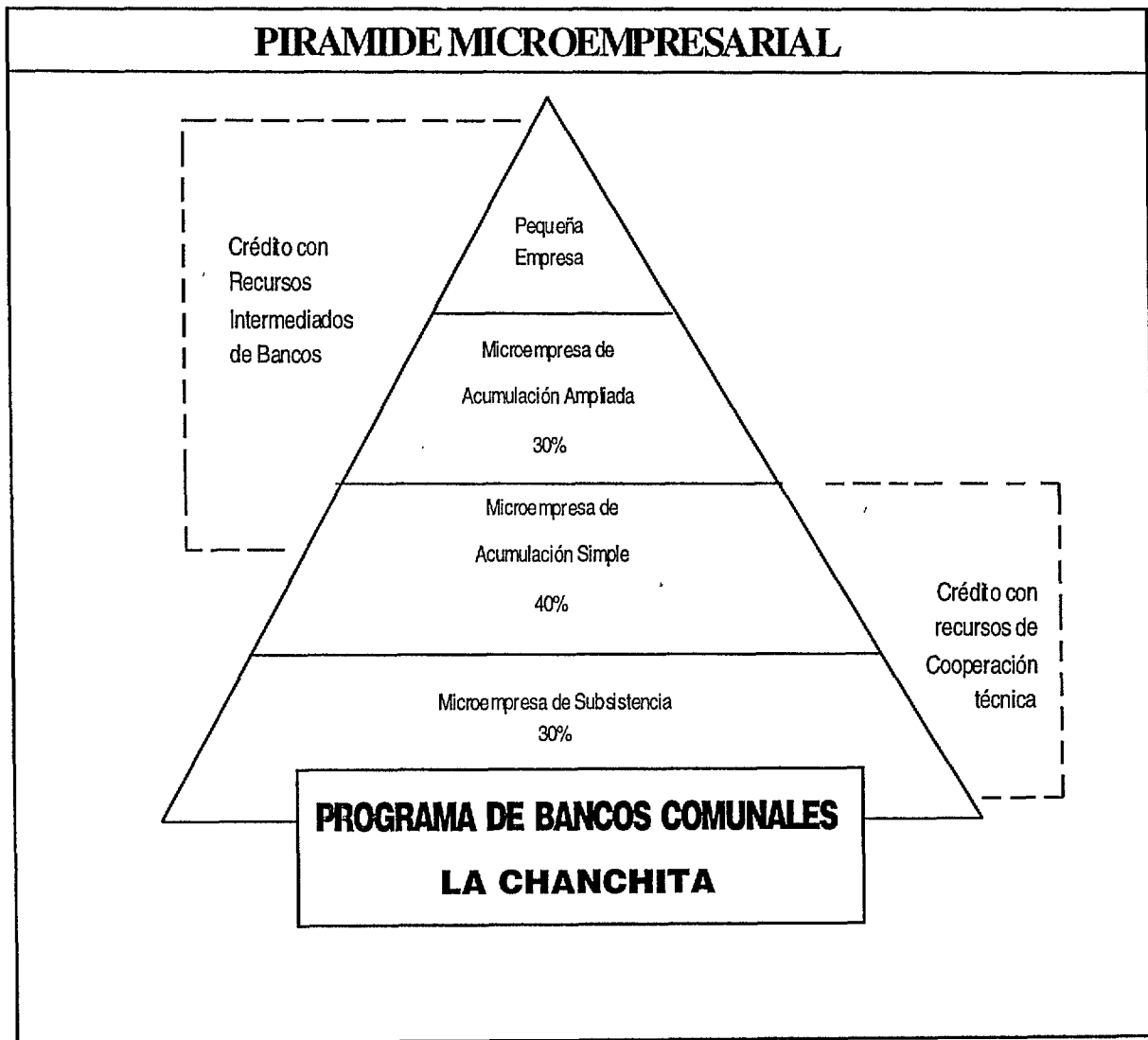
FUNCIONAMIENTO DE UN BANCO COMUNAL "LA CHANCHITA"



1.5. ¿DÓNDE SE UBICA EL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"?

En el siguiente grafico se puede ver que el programa Bancos Comunales "La Chanchita" se dirige principalmente al estrato más pobre de la actividad microempresarial.

GRAFICO Nº 2

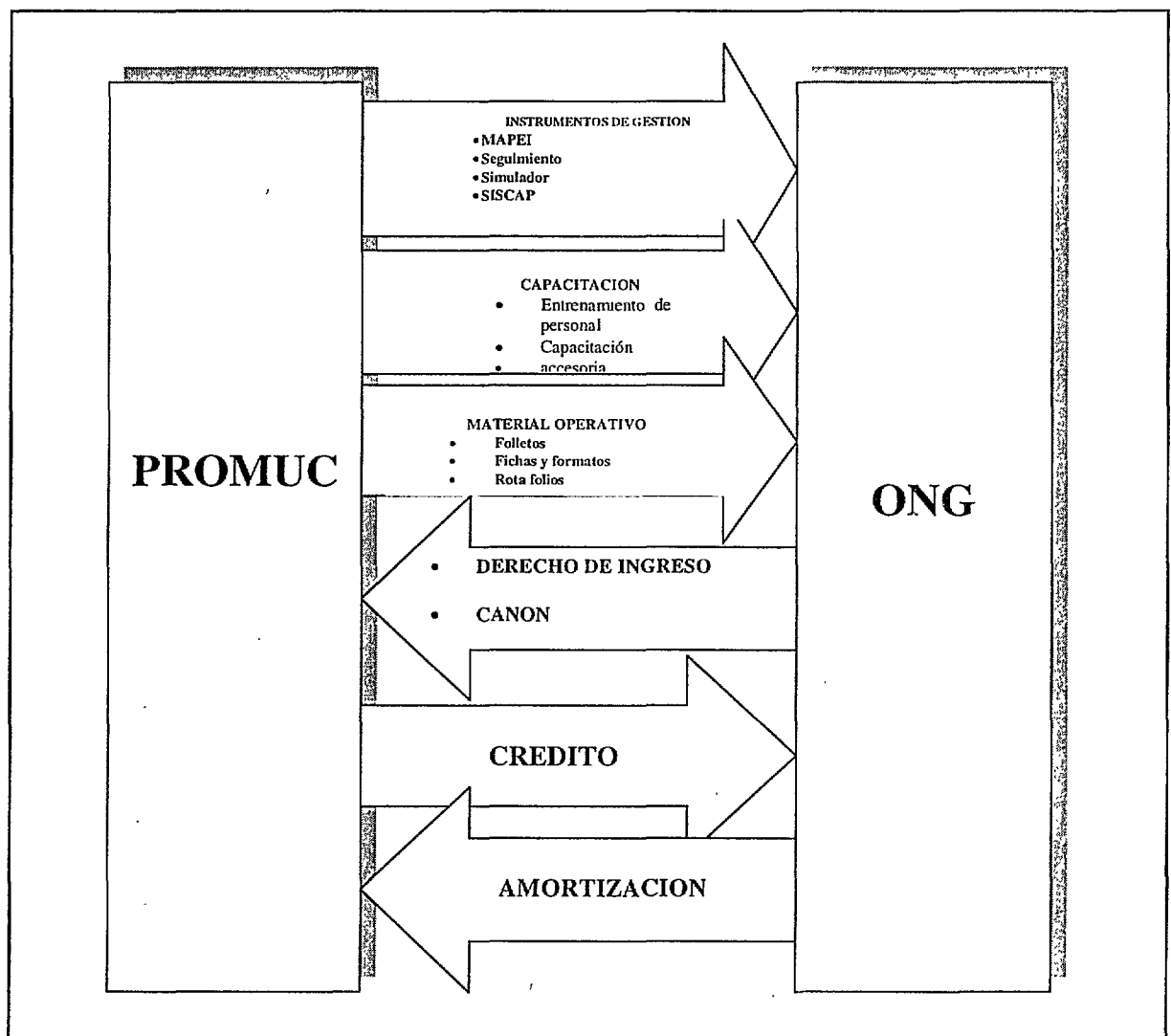


1.6. EL SISTEMA DE FRANQUICIA "LA CHANCHITA":

PROMUC ha desarrollado el sistema de franquicia para su programa de Bancos Comunes "La Chanchita". La franquicia constituye un óptimo sistema de trabajo, puesto que permite transferir procesos estandarizados, el uso de instrumentos y metodologías validadas así como el empleo fructífero de una identificación institucional y de redes de cooperación que contribuyan al logro de resultados y el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres pobres y sus familias, tanto en zonas urbanas como en zonas rurales.

El sistema de franquicia de Bancos Comunes está disponible para todas aquellas instituciones privadas y públicas que deseen implementar el programa a través del uso de la metodología de promoción, tecnología financiera y de capacitación, sistema de seguimiento, sistema de información centralizada y evaluación de impacto, así como el acceso a recursos de capital y de operación.

GRAFICO Nº 3
PROGRAMA DE FRANQUICIA "LA CHANCHITA"



OPERATIVIDAD DE LOS BANCOS COMUNALES «LA CHANCHITA»



GRAFICO Nº 4

FASES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"

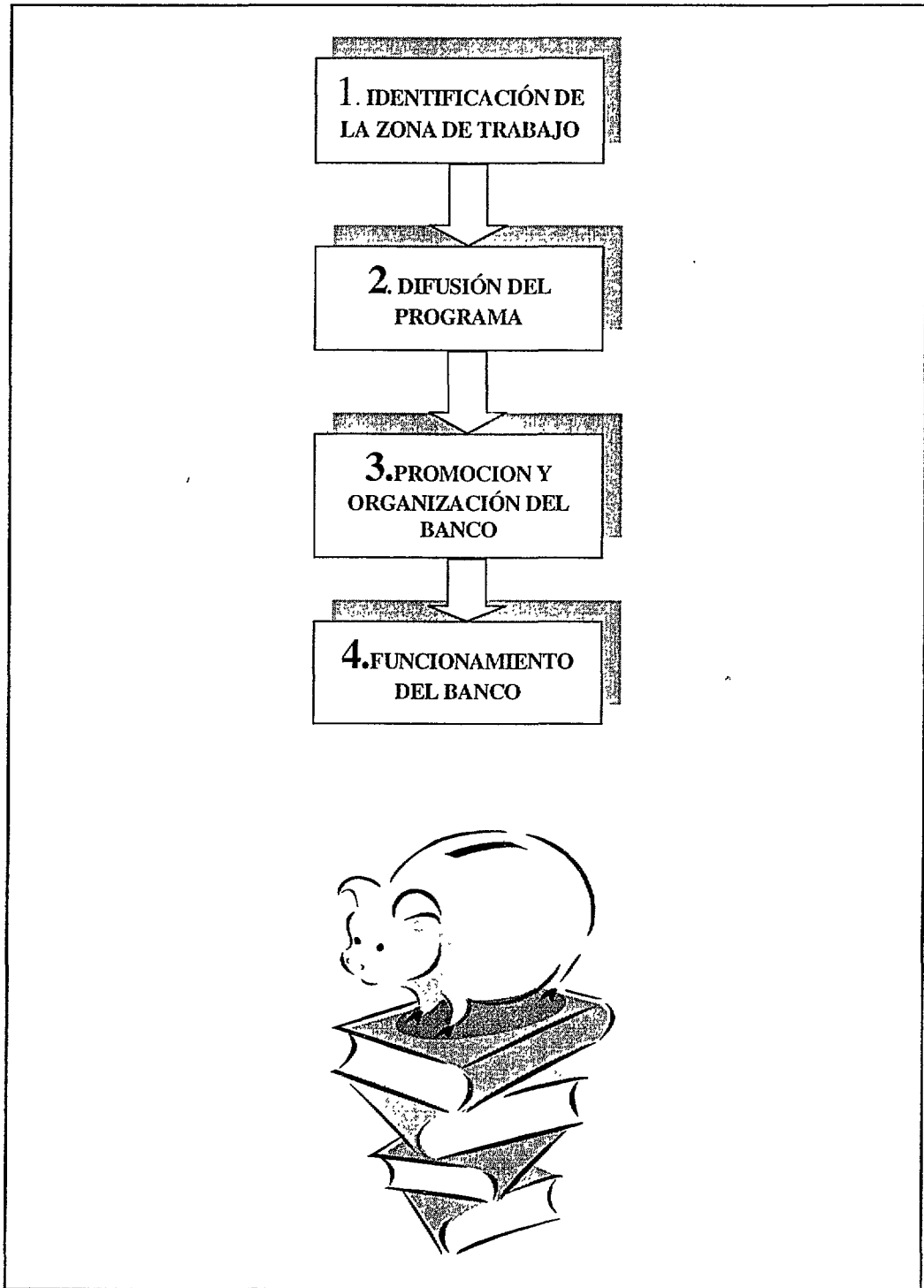
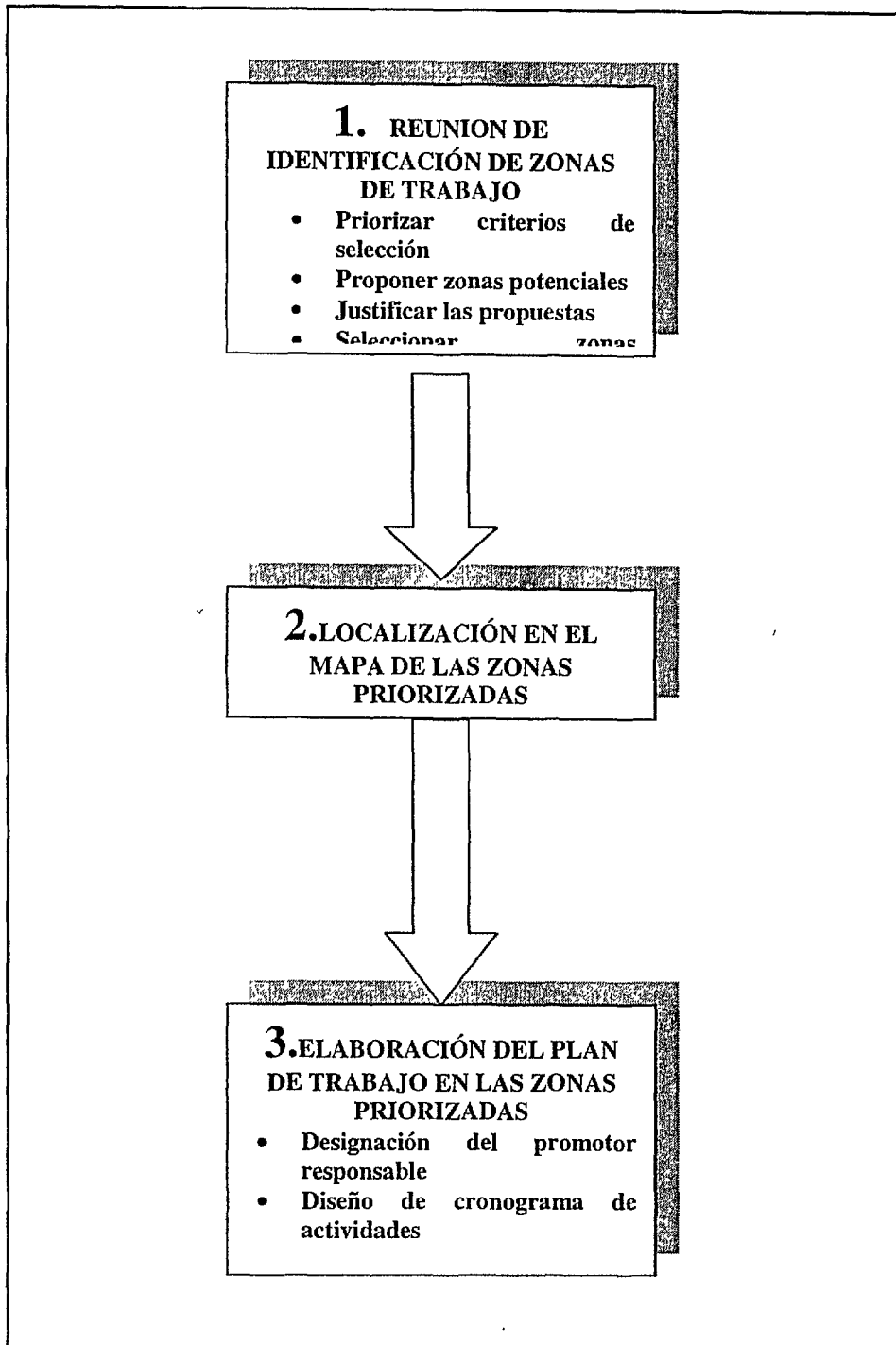


GRAFICO Nº 5
IDENTIFICACIÓN ZONAS DE TRABAJO



2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE TRABAJO.

Las diferentes etapas para la identificación de las zonas de trabajo estarán bajo la responsabilidad del Director de la ONG o la persona que este designe, en este caso es preferible que sea el coordinador del programa. Esta fase puede dividirse en:

1. Reunión de identificación de zonas de trabajo
2. localización en el Mapa de las zonas priorizadas
3. Elaboración del plan de trabajo de las zonas priorizadas.

2.1 REUNIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE ZONAS DE TRABAJO.

El proceso de identificación de zonas de trabajo tienen por finalidad priorizar aquellas áreas en donde se llevará a cabo el programa de bancos comunales "La Chanchita", La reunión estará presidido por el Director de la ONG o la persona que este delegue mas los coordinadores del programa y los promotores, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Priorizar los criterios de selección: Entre los criterios válidos o recomendables que pueden ayudar a tomar la decisión se puede mencionar los siguientes, dentro de los cuales se puede escoger uno o más criterios:
 - ♦ Que en la comunidad se observe la presencia de familias microempresarias en situación de pobreza.
 - ♦ Existencia de organizaciones Sociales con presencia mayoritaria de mujeres con disposición de participar en bancos comunales.
 - ♦ Presencia de Programas que faciliten la implementación de Bancos Comunales.
 - ♦ Existencia de un buen número de unidades microempresariales del nivel de subsistencia.
 - ♦ Presencia de una dinámica económica que permita implementar el programa
 - ♦ Experiencia de trabajo de la ONG en la zona.
 - ♦ Conocimiento y buenas relaciones con los líderes de la zona.
 - ♦ Que la comunidad sea accesible y ofrezca buenos niveles de seguridad, para desarrollar las tareas propias del banco comunal.
 - ♦ Que la zona tenga buenos niveles de accesibilidad.
- Proponer zonas potenciales. Los diferentes participantes en la reunión, considerando su experiencia y conocimiento de la zona de trabajo de la ONG. Propondrán zonas de atención, mencionando las potencialidades y oportunidades que muestran su propuesta. Para visualizar de una mejor manera las propuestas se puede hacer uso de la información contenida en el Formato N° 1 Ficha de Identificación de Zona de Trabajo. Todas las propuestas serán discutidas y se seleccionará tres de ellas.
- Justificar las propuestas. Entre las tres propuestas seleccionadas se priorizará una de ellas, cuidando que esta sea la que más ventajas representen para el cumplimiento de los objetivos de la institución. La zona priorizada deberá tener un resumen de los argumentos que justifican su selección. Es recomendable que el argumento sea resumido por escrito y deberá incluirse en el expediente de cada uno de los bancos comunales que se formen en la zona. El contenido sugerido para la selección de la zona de trabajo es el siguiente:

- ❖ Áreas que comprenden (distritos, barrios, PP.JJ. AA.HH. comunidad campesina, etc.)
- ❖ Criterios de selección tomados en cuenta:
 - Potencialidades y/o fortalezas de la zona.
 - Debilidades y/o amenazas de la zona.
 - Personas que participaron en la selección.

Es importante tener en cuenta, que para disminuir los costos operativos del programa, debe iniciarse la priorización en áreas próximas que tengan facilidad de acceso, lo cual facilitará el desplazamiento de la promotora teniendo así mejores opciones de trabajo, concentrando sus acciones lo que le permitirá una mejor atención a los bancos comunales. Así también podrá brindar un mejor y más frecuente monitoreo lográndose una mejor calidad organizativa, metodológica y financiera de los mismos.

Un programa de bancos comunales, puede funcionar con garantía en áreas donde hay niveles relativamente adecuados de resguardo personal, ya que donde hay problemas de seguridad no es recomendable intervenir, pues no solo las socias se exponen a peligros de carácter personal sino también se exponen el manejo y movilización de los recursos del banco, de casos similares no está exenta la promotora.

2.2. LOCALIZACIÓN EN EL MAPA DE LAS ZONAS PRIORIZADAS.

El coordinador del programa procederá a delimitar las áreas geográficas priorizadas, utilizando para ello un plano de calles o un mapa de la zona el mismo que puede ser proporcionado por la Municipalidad. Procediendo a marcarlas con un plumón o un resaltador u otra señal que permita identificar fácilmente las zonas de atención.

2.3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO EN LAS ZONAS PRIORIZADAS.

El Director de la ONG o la persona delegada, nombrará formalmente a un promotor responsable, quien basado en su experiencia y contando con la ayuda del coordinador del programa elaborará un pequeño plan de trabajo que le ayudará a organizar sus actividades futuras.

Para la elaboración del contenido de este plan puede ayudarse del siguiente esquema, recordando que en lo posible debe tratar de cumplirlo exactamente.

- ◆ Reconocimiento e identificación de los líderes de la zona.
- ◆ Primeros contactos con la mayoría de los líderes.
- ◆ Enviar comunicaciones para concertar reuniones de difusión.
- ◆ Realizar reuniones de difusión
- ◆ Organizar reuniones con las bases
- ◆ Organizar los bancos comunales.
- ◆ ETC.

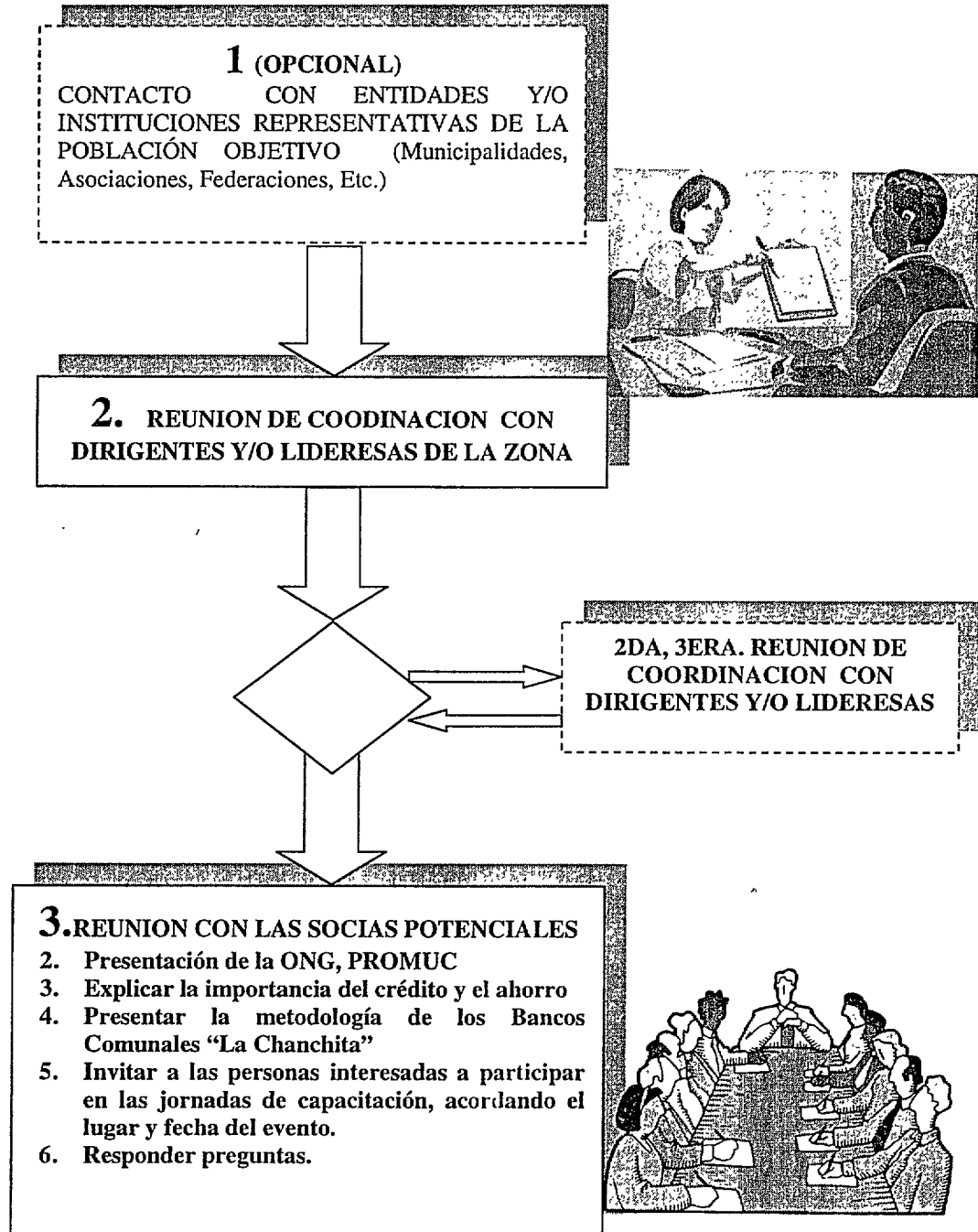
Es importante que el Promotor esté provisto de una agenda para programar sus actividades y evitar que estas se crucen, se debe recordar que una vez concertada una actividad, esta debe ser realizada en el momento y tiempo previsto.



DIFUSIÓN DEL PROGRAMA



GRAFICO Nº 6 DIFUSIÓN DEL PROGRAMA



**PROMOCION Y
ORGANIZACIÓN
DEL BANCO COMUNAL**





3. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

Esta fase de la implementación de Bancos Comunales "La Chanchita", tiene mucha importancia y puede compararse con la fase de promoción y ventas de una empresa comercial, el objetivo es interesar y ayudar a las microempresarias de las zonas priorizadas a tomar la decisión de participar en la experiencia del programa de bancos comunales.

En esta fase se ha considerado tres actividades.

1. Coordinación con entidades y/o instituciones representativas de la población.
2. Reuniones de coordinación con las dirigentes y lideresas de las organizaciones de la zona.
3. Reuniones de difusión con las socias potenciales del programa. Bancos Comunales

Es necesario recalcar que muy necesario una previa preparación de la promotora, lo cual originará un mensaje claro y ordenado que motivará a tomar una decisión a favor del programa más rápidamente, mientras que un mensaje improvisado sin las respuestas correctas a las preguntas que realicen los participantes obligará considerar mayor tiempo, y un mayor número de reuniones para vencer las dudas y desconfianzas originales.

3.1. REUNIÓN CON ENTIDADES Y/O INSTITUCIONES REPRESENTATIVAS DE LA POBLACIÓN.

Esta actividad será necesario realizarla en los casos donde no se tenga experiencia de trabajo en la zona, es recomendable hacerla con la finalidad de comprometer a las diferentes personalidades representativas en el programa de Bancos Comunales buscando su colaboración y el acercamiento con los dirigentes y líderes de las bases.

3.2. COORDINACIÓN Y REUNIONES CON LOS DIRIGENTES Y/O LIDERESAS.

Una vez identificado las zonas priorizadas de intervención, la promotora con el coordinador del programa proceden a establecer los primeros contactos con los dirigentes y lideresas de la zona convocándolas para una primera reunión de información del programa.

En esta reunión se expone el programa de manera general, buscando en todo momento interesarlas mencionándole las ventajas que tiene los bancos comunales para las señoras participantes, para el desarrollo de la comunidad y el fortalecimiento de las organizaciones en general.

Un temario sugerido para estas reuniones podría ser:

- Presentación breve del PROMUC y la ONG.
- Experiencias exitosas de los Bancos Comunales "La Chanchita"
- Beneficios para las socias participantes, la organización y la comunidad.
- Breve descripción de la metodología de trabajo

En algunos casos cuando exista dudas o la decisión no se encuentre entre las personas participantes, podrá ser necesario convocar a una segunda o tercera reunión con la misma finalidad de comprometer a las personas participantes en el programa de Bancos Comunales. Es recomendable acudir a estas reuniones con material como rota folios, trípticos y/o folletos que permitan una exposición más fluida evitando en todo momento la improvisación.

Si se observa interés por parte de las participantes se les propondrá realizar una reunión con las socias potenciales en una fecha determinada si es posible aprovechando las reuniones ordinarias de la organización. Es preferible que la convocatoria se realice a más de 35 personas para garantizar el éxito de la actividad.

3.3. REUNIÓN CON LAS SOCIAS POTENCIALES.

Esta reunión es la más importante de la etapa de difusión del programa, ya que al finalizar esta actividad, las participantes habrán tomado una decisión de participar o no en el Programa de Bancos Comunales "La Chanchita", el objetivo de esta reunión es que las participantes conozcan los beneficios del programa y decidan participar en él; por lo que es necesario evitar acudir a estas reuniones sin una preparación previa. **No se debe improvisar la reunión.** Como ejemplos de los beneficios para las socias participantes en el programa se pueden mencionar los siguientes:

- Permite acceder a una fuente de financiamiento.
- Permite incrementar los ingresos económicos de la familia, al tener mayores recursos en movimiento.
- Permite el incremento de capital del negocio.
- Permite generar una cultura y hábito de ahorro.
- Permite aprender a auto disciplinarse para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Permite tener un espacio donde se pueda desarrollar las habilidades de gestión.
- Permite capacitarse en la práctica en aspectos financieros, administrativos y contables.
- Permite intercambiar experiencias con otras microempresarias, permitiendo el desarrollo solidario de un grupo social.
- Permite pertenecer a una organización social, financiera y de desarrollo, progreso y de una cultura de justicia y paz.

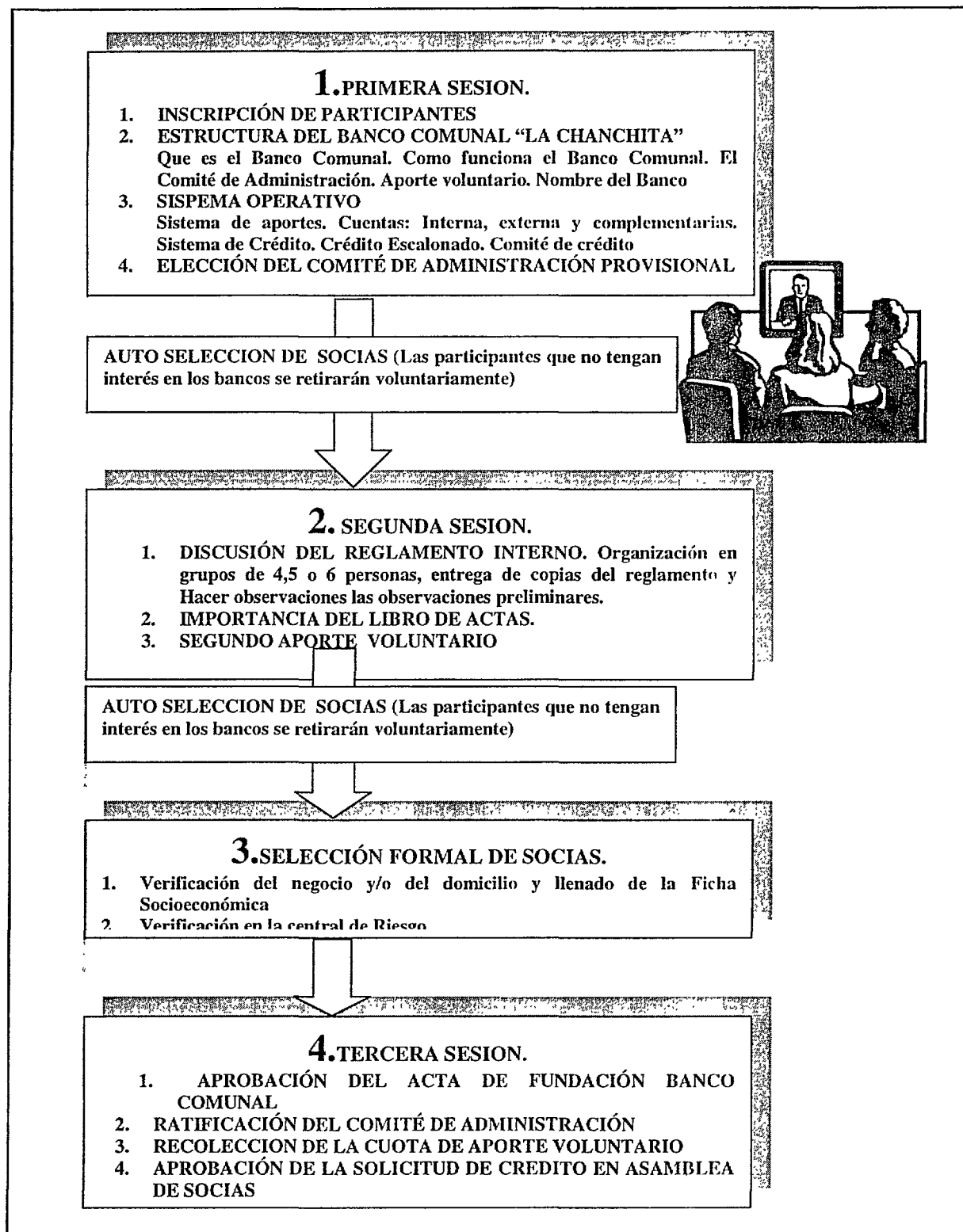
Es recomendable acudir a esta reunión con material de exposición y promoción como rota folios, trípticos, transparencias.

Antes de dar por finalizada la reunión es recomendable invitar a una líder de un banco comunal exitoso para que exponga su testimonio de los éxitos alcanzados con el programa ya sea en su familia, en su organización y/o en su comunidad. Generalmente estos testimonios ayudan a las asistentes a tomar la decisión de participar en un Banco Comunal.

El contenido sugerido para esta reunión puede ser el siguiente:

- Presentación del promotor (a)
- Presentación de la ONG.
 - ♦ Objetivos
 - ♦ Ámbito de trabajo
 - ♦ Principales logros
 - ♦ Presentación del PROMUC
 - Objetivos
 - Ámbito de trabajo
 - Principales logros
- Presentación del Programa Bancos Comunales "La Chanchita", explicación de la metodología de trabajo.
 - ♦ Objetivo del Programa
 - ♦ Participantes en el Programa
 - ♦ Sistema Operativo: Créditos, Aportes Voluntarios (importancia del ahorro), Capacitación.
 - ♦ Ventajas Para los Participantes: Cuantitativos, Cualitativos.
 - ♦ Testimonios de Experiencias exitosas.
- Invitación a las personas interesadas en conocer mayores detalles participando en tres jornadas de capacitación.
- En algunos casos, cuando se observa el interés manifiesto de los asistentes de participar en los bancos comunales, puede ser conveniente formalizar la relación mediante una carta de la ONG. A la organización.

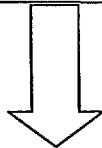
GRAFICO Nº 7
**PROMOCION Y ORGANIZACIÓN
 DEL BANCO COMUNAL**



PROMOCION ORGANIZACIÓN DEL BANCO COMUNAL (Continuación)

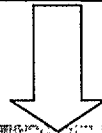
5. CAPACITACION DEL COMITÉ DE ADMINISTRACION

- Llenado de formato de Bancos Comunales.
- Llenado de Libretas de aportes
- Determinación de las funciones del Comité de crédito



6. FORMALIZAR LA OPERATIVIDAD DEL BANCO COMUNAL

- Elaboración de Contrato de Crédito entre ONG y el Banco Comunal
- Apertura de cuentas y Depósito de aportes voluntarios.
- Armado de expediente del Banco Comunal
 - Solicitud y propuesta de crédito
 - Fichas de información socioeconómica de cada socia
 - Documentos de cada socia y cónyuge
 - Elaboración de Letras de Cambio
- Aprobación del crédito al Banco Comunal en Comité de Crédito de la ONG.



7. INAGURACION DEL BANCO COMUNAL

- Inicio de la ceremonia
- Juramentación del Comité de Administración y de las socias
- Aprobación del reglamento Interno
- Firma del Acta de Fundación del Banco
- Firma Contrato De la ONG y Banco Comunal
- Entrega de préstamos al Comité de Administración
- Firma de letras de cambio y declaración jurada.
- Desembolso de los préstamos a las socias.
- Palabras finales de los invitados y padrinos



4. PROMOCION Y ORGANIZACIÓN DEL BANCO.

El objetivo de esta fase es explicar con claridad la finalidad, organización y el funcionamiento de un Banco Comunal con el objetivo de comprometer a las asistentes a participar en la formación de un banco comunal, lo cuál se realizará mediante tres jornadas de capacitación, las cuales deberán ser realizados preferentemente un determinado día de la semana, en el mismo lugar y en la misma hora. En cada sesión se tratará la agenda sugerida no debiendo exceder las dos horas de duración. Si el tiempo no fuera suficiente puede organizarse un cuarta sesión. Es recomendable que la convocatoria a las sesiones sea a por lo menos 35 personas para prevenir las normales deserciones de esta etapa.

En cada sesión se aplicará técnicas participativas de capacitación se iniciarán con una dinámica de presentación de los asistentes. Se expondrá la agenda del día y se acordará el tiempo de duración de la reunión. Es importante que todas las presentes se comprometan a respetar el tiempo asignado para los temas. A partir de la segunda sesión es recomendable recordar los temas tratados en la sesión anterior ayudado con el rota folio y se absolverán todas las dudas.

En todas las sesiones debe aprovecharse la oportunidad para recalcar a las participantes la importancia que tiene para las personas y para el funcionamiento del banco, la disciplina en el cumplimiento de las normas impuestas y diseñadas por las mismas participantes; también se debe recalcar la importancia que tiene el ahorro en el desarrollo y progreso de las sociedades, así como la importancia de la solidaridad entre las personas, gracias a lo cual se puede lograr objetivos que individualmente sería muy difícil conseguirlos. Se les debe recordar que las instituciones y personas más prósperas son aquellas que tienen sus propias normas de conducta y las cumplen firmemente. Este precepto deberá ser cumplido por la promotora, demostrando puntualidad y organización de cada una de las sesiones y en el futuro cuando comprometa su participación en alguna actividad.

La primera sesión será conducida por el promotor de la ONG y a partir de la segunda sesión el Comité de Administración del banco comunal tendrá un rol protagónico. En cada sesión se debe registrar la asistencia y al final de la misma se recordará la fecha hora y contenido de la siguiente jornada.

4.1. PRIMERA SESIÓN.

Inscripción de Participantes.

De acuerdo como vayan llegando los participantes se irán inscribiendo en una relación previamente elaborada, esta actividad se detendrá momentáneamente cuando se inicie formalmente la jornada, y una vez terminada la sesión se continuará con las participantes que llegaron tarde.

La iniciación de la jornada será con la presentación de cada una de las participantes, La cual se recomienda aplicar las técnicas Participativas para la Educación Popular difundido por PROMUC.

Estructura del Banco Comunal.

Ayudado del rotafolios, o de transparencias previamente elaboradas se procede a desarrollar el siguiente contenido, cuyo detalle se observa en el anexo N° 1.

- ♦ ¿Qué es el Banco Comunal?

- ❖ Importancia del Banco Comunal
 - Comparación del Banco Comunal con los Bancos Comerciales
 - Comparación del Banco Comunal con los usureros
 - Sistema de ahorro y créditos.
 - Espacio de trabajo solidario
 - Participantes en el Banco Comunal.
- ♦ ¿Cómo funciona el Banco Comunal "La Chanchita"?
 - ❖ Organización
 - Asamblea de Socias.
 - Comité de Administración.
 - Presidenta
 - Secretaria
 - Tesorera
 - Elección del comité de Administración
 - Otros cargos Posibles, (Subtesorera, fiscal, asistente social, vocal).
 - Función del promotor de la ONG.
 - Nombre del banco Comunal Elección del Nombre del Banco Comunal

Sistema operativo de los bancos Comunales.

Luego de realizar una pequeña dinámica de grupos previamente programada, la sesión continua describiendo los detalles del sistema operativo de los Bancos Comunales "la Chanchita", considerando el siguiente contenido sugerido.

- ♦ Sistema de Aportes. ¿Qué es el Aporte Voluntario? Incentivo para realizar el primer aporte voluntario ¿Qué es el aporte programado?
- ♦ Cuenta interna
 - ❖ Finalidad
 - ❖ Libreta de aportes
 - ❖ operatividad
 - ❖ Cuenta externa
- ♦ Cuenta complementaria
- ♦ Sistema de créditos
 - ❖ Rol de la ONG.
 - ❖ Rol del Banco Comunal
 - ❖ Rol de la socia receptora de crédito.
- ♦ Créditos escalonados.
- ♦ Comité de crédito, integrantes y funciones.



Elección del primer Comité Provisional de Administración y del Comité de Créditos.

El promotor responsable de realizar la sesión debe estar atento a las reacciones de las participantes, tratando en todo momento que se encuentren suficientemente motivadas para participar en la oportunidad que les brinda los Bancos Comunales. En este momento propondrá la elección del primer Comité de Administración, el mismo que tendrá un carácter provisional, y tendrá la función de participar en la organización del Banco Comunal.

Una vez nombrado este comité, se procederá a la recolección del primer aporte voluntario.

Es también recomendable aprovechar este momento para nombrar al Comité de Crédito del Banco Comunal, el cual debe estar presidido por la presidenta, e integrado por el comité de administración y la Promotora de la ONG.

Antes de finalizar la primera sesión se mencionará la importancia que el banco en formación este integrado como mínimo por 25 personas, finalmente se recordará a las participantes el día, la hora, el lugar y el temario de la siguiente sesión.

Auto selección de socias.

Es normal la deserción de personas que por diferentes motivos no desean o no pueden participar en la experiencia del programa Bancos Comunales, por lo cual en esta etapa existe una auto selección de socias:

De acuerdo a la experiencia, se puede mencionar que los motivos más frecuentes por la cual algunas personas no puedan o no deseen participar en los bancos son los siguientes:

- ◆ No tienen negocio.
- ◆ Tienen antecedentes negativos como deudas. Lo cual puede ser verificado en las centrales de riesgo o por información de personas que tienen relación con la socia.
- ◆ No son aceptadas en el grupo por su carácter conflictivo. Lo cual generalmente es detectado al preguntar directamente a las demás integrantes del grupo sobre la personalidad de un determinado socio.
- ◆ No están dispuestas a seguir las normas del banco.
- ◆ No ha comprendido la información brindada por la promotora.
- ◆ No les gusta contraer deudas, porque son adversas a asumir riesgos o por tener una baja autoestima que le impide ver su verdadera capacidad de desarrollo personal.

Es recomendable que la promotora se tome un tiempo prudencial para investigar las razones exactas por la que algunas declinan su participación en el banco. Si las razones son por la poca comprensión del programa, baja autoestima, puede ser aconsejable brindar un poco más de tiempo para aclararle o brindarle un estímulo para que tome su decisión; sin embargo se debe tener cuidado de no forzarle u "obligarle" a tomar la decisión de participar, esta debe ser siempre una acción propia de la socia. Si las causas son las de tener antecedentes negativos, o no estar dispuesta a cumplir las reglas del banco entonces se le deben dar las gracias por el tiempo invertido en las sesiones y despedirla amablemente, ya que no se debe forzar el programa con gente que no esta dispuesta a cumplir las normas o incorporen un nivel elevado de riesgo para el cumplimiento de sus obligaciones.

Una vez finalizada la sesión, se debe aprovechar la oportunidad para inscribir a las personas que ya han tomado la decisión de participar en los bancos comunales coordinando con ellas el momento más adecuado para realizar las visitas a su negocio y/o domicilio y proceder a llenar las fichas socio económicas.

Es importante recordar que los miembros de la nueva organización Banco Comunal **decidan en todo momento quienes integrarán el grupo**, es recomendable o preferible que todas sean conocidas entre sí, es importante porque el éxito del banco depende de la confianza mutua que se brinden las asociadas. Es un error muy frecuente



que con la finalidad de completar el número mínimo de socias recomendados para un banco, se induzca a las socias a aceptar la incorporación socias desconocidas o de otras zonas, lo cual puede ser un motivo de desencuentros en el futuro, que puede ir minando la estructura organizacional del banco comunal.

4.2 SEGUNDA SESIÓN.

Antes de iniciar la sesión se procederá a inscribir a las participantes, en los formatos correspondientes, si hubiera nuevas participantes se les hará la presentación correspondiente ante todo el grupo. Es preferible que en esta actividad participe directamente los miembros del Comité provisional de Administración nombrado en la sesión anterior.

Luego se hará un breve resumen de lo tratado en la sesión anterior, haciendo hincapié en la importancia y beneficios que significa para las microempesarias participar en el banco comunal. Se invitará a las participantes a formular preguntas sobre lo tratado, se solucionará las interrogantes y se les informará el contenido de la nueva sesión.

Discusión del Reglamento Interno del Banco Comunal.

Bajo la conducción de la promotora de la ONG, se procederá a discutir la Propuesta del Reglamento Interno, para ello la promotora incentivará la lectura del reglamento que debe ser realizado preferentemente por una de las socias del Comité de Administración, la promotora motivará la discusión de los artículos más relevantes, evitando que las discusiones se prolonguen demasiado o no se centren en el tema a tratar, es necesario recordar que el objetivo de esta discusión es el de contar con un reglamento aprobado por las socias.

Alternativamente y dependiendo de la experiencia de la promotora se puede organizar a las socias en grupos de 4,5, o 6 personas proporcionándoles un ejemplar de la propuesta de reglamento (Anexo N° 2) y motivándolas para que intercambien opiniones y emitan sugerencias, en este caso el objetivo también es el de contar con un reglamento aprobado.

Libro de Actas.

El Libro de Actas es un libro empastado con hojas numeradas, el cual debe estar preferentemente legalizado en el cual se registra manualmente todos los acuerdos que se toman en las asambleas de socias. La promotora explicará la importancia que tiene para la organización el libro actas, el cual debe ser guardado adecuadamente cuidando que no se deteriore, este libro no debe tener enmendaduras y por ningún motivo le puede faltar hojas, la promotora explicará que este importante documento será custodiado por la secretaria del Comité de Administración.

Segundo Aporte Voluntario.

Con un prologo que recuerde el significado del aporte voluntario, solicitará a los participantes realizar su segundo aporte voluntario con lo cual la creación del Banco Comunal empieza a consolidarse. En esta actividad debe tomar parte el comité Provisional de Administración. Este aporte igual que los demás se registrara en el formato N° 2.

Antes de finalizar la sesión se informará a las socias, que en el transcurso de la semana serán visitados en su domicilio y/o negocio para hacer la evaluación de los créditos y el llenado de la ficha socio económica (formato N° 3). Se les solicitará que tengan a la mano los documentos exigidos como son:



- Copia de la Libreta Electoral o DNI. De la socia y su cónyuge.
- Copia del recibo de agua, o luz o contrato de alquiler u otro documento del domicilio. (contrato de alquiler, constancia domiciliaria expedida por el propietario de la vivienda)
- Copia de RUC si lo tuviera.

Finalmente se realizará un resumen de lo tratado, y se pedirá a un integrante del Comité Provisional de Administración para que convoque a la siguiente sesión recordándoles el día, el lugar, la hora y el contenido de la siguiente sesión.

Auto selección de socias.

Es posible que al finalizar la sesión algunas participantes no deseen continuar con el programa, el promotor debe estar atento a estas reacciones y tratar de descubrir los verdaderos motivos de esta decisión, esta información es valiosa para tratar de investigar si los motivos son derivados del diseño del programa o son causados por problemas personales del microempresario.

4.3 SELECCIÓN FORMAL DE SOCIAS.

Esta actividad tiene mucha importancia para el éxito futuro del Banco Comunal en formación, depende de esta actividad seleccionar a las socias responsables que estén en capacidad de devolver el crédito, ayudando de esta manera a la consolidación del banco y su propio desarrollo.

La importancia de esta actividad radica también en que una de las principales causas de la morosidad se encuentra en no haber tomado la seriedad necesaria al momento de seleccionar las socias, permitiendo que ingresen al programa personas con una mínima voluntad de pago (aspectos cualitativos) o una pequeña capacidad de pago (aspectos cuantitativos)

Participa en esta actividad la promotora responsable y un integrante del Comité Provisional de Administración.

Evaluación de los Aspectos Cualitativos.

La promotora y un integrante del Comité de Administración se aproximarán al domicilio o negocio de la socia, le explicarán los motivos de la visita, le solicitará la copia de los documentos solicitados en la última reunión, los revisará que se encuentren suficientemente claros y conjuntamente con la socia, irá llenando los datos contenidos en el formato de ficha de Información Socio Económica, aclarando y completando alguna información necesaria, deberá poner cuidado para completar con la socia el croquis de la ubicación del domicilio.

La evaluación de los aspectos cualitativos se complementa con la información obtenida en las centrales de riesgo, la historia crediticia o por referencias de terceras personas cuidando que estas sean buenas, así también la promotora observará algunos aspectos subjetivos como el orden en el negocio o en su domicilio, la unidad familiar y la franqueza con que brinda la información solicitada, todo lo cual le debe dar confianza en el momento de proponer la operación de crédito.

Evaluación de los aspectos Cuantitativos.

La Promotora solicitará algunos datos cuantificables tratando de estimar la siguiente información que servirá para determinar su capacidad de pago.



- Inventarios
- Ingresos Mensuales por Ventas
- Ingresos familiares
- Costos de la mercadería
- Gastos mensuales (del negocio y familiares).

Inventarios: Generalmente no es fácil estimar los inventarios, sin embargo el promotor ayudado por la socia, deberá acudir a toda su experiencia y criterio para obtener un dato muy aproximado.

Ingresos Mensuales por ventas: Esta información tampoco está al alcance de la microempresaria por lo que será necesario preguntarle por las ventas diarias, tratando de identificar los ingresos de los días de mayor venta, y los ingresos de los días de menor venta, la venta mensual será igual al promedio de los dos días multiplicado por 30:

$$\text{Ingresos Mens. por Ventas} = \frac{\text{Ing. Día mayor venta} + \text{Ing. Día menor venta}}{2} \times 30$$

Otros ingresos Familiares. Se solicitará a la socia por los ingresos del cónyuge o de otros familiares que ayuden directamente a la economía de la familia.

Costos: para determinar los costos de la mercadería se puede usar un método indirecto, preguntando a la socia por el precio de venta de tres o cuatro productos significativos y luego preguntarles por el precio de compra de esos productos, la diferencia entre los dos representa el margen de contribución.

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{\text{Precio de Venta} - \text{Precio de Compra}}{\text{Precio de Venta}}$$

El costo de la mercadería sería igual:

$$\text{Costo de la Mercadería} = \text{Ingreso por ventas mes} \times (1 - \text{Margen de Contribución})$$

Gastos mensuales: se le preguntará directamente cuanto gasta en alimentación, pasajes, vivienda y otros, independientemente sean estos del negocio o de la familia.





Determinación de la Capacidad de Pago.

Para determinar la Capacidad de Pago se realiza las siguientes consideraciones:

- Ingresos Por ventas.
- Mas Ingresos del grupo Familiar.
- Menos Costo de la Mercadería
- Menos Gastos mensuales totales (del negocio y familiares)
- Margen de Ganancia
- Menos Compromisos por pagar (cuotas de otros créditos)
- Capacidad de Pago

Es necesario realizar algunos ajustes a la Capacidad de Pago encontrado, considerando algunos factores de riesgo como por ejemplo la antigüedad del negocio, la historia crediticia y/o referencias de terceros u otros factores que la institución de acuerdo a su experiencia y criterio vean por conveniente.

A manera de ejemplo se puede considerar los siguientes factores con sus respectivos puntajes.

Factor: Antigüedad del negocio

Escala	Puntaje
Mas de 5 años	0.95
Entre 2 y 5 años	0.80
Entre 1 y 2 años	0.60
Menos de 1 año	0.40

Factor: Historia Crediticia o referencias

Escala	Puntaje
Paga Puntual las cuotas	0.95
Tiene hasta 3 días de mora	0.85
Tiene hasta 8 días de mora	0.60
Tiene hasta 30 días de mora	0.40
No tiene historia crediticia	0.80
Tiene buenas referencias	0.95
Tiene regulares referencias	0.70
Tiene malas referencias	0.30
No tiene referencias	0.80

*Nota. En este factor se considera la escala que más se acomode a las características de la socia.
Los factores mencionados así como los factores pueden cambiar de acuerdo al criterio y experiencia de la ONG.*





Para ilustrar el ejemplo, supóngase que la capacidad de pago de una socia es de S/. 200.0 su negocio tiene tres años de antigüedad y muestra una historia crediticia de 3 días de mora acumulados.

Entonces la **Capacidad Real de Pago** se calculará de la siguiente manera:

Capacidad de Pago	S/. 200.00
Antigüedad del negocio	0.80
Historia crediticia o referencias	0.85
Capacidad Real de pago	S/. 136.00 → $(200 \times 0.86 \times 0.85)$

Es recomendable que la Capacidad Real de Pago sea superior al valor de la cuota y que el monto del préstamo a otorgar sea inferior a los inventarios.

Finalmente le pedirá su opinión sobre el futuro del Banco Comunal, la importancia que representa para ella. Es recomendable pedir a la socia la opinión que tiene sobre las futuras integrantes del Banco tratando de identificar si tiene alguna discrepancia de fondo con alguna de ellas en especial.

Elaboración de las propuestas de crédito.

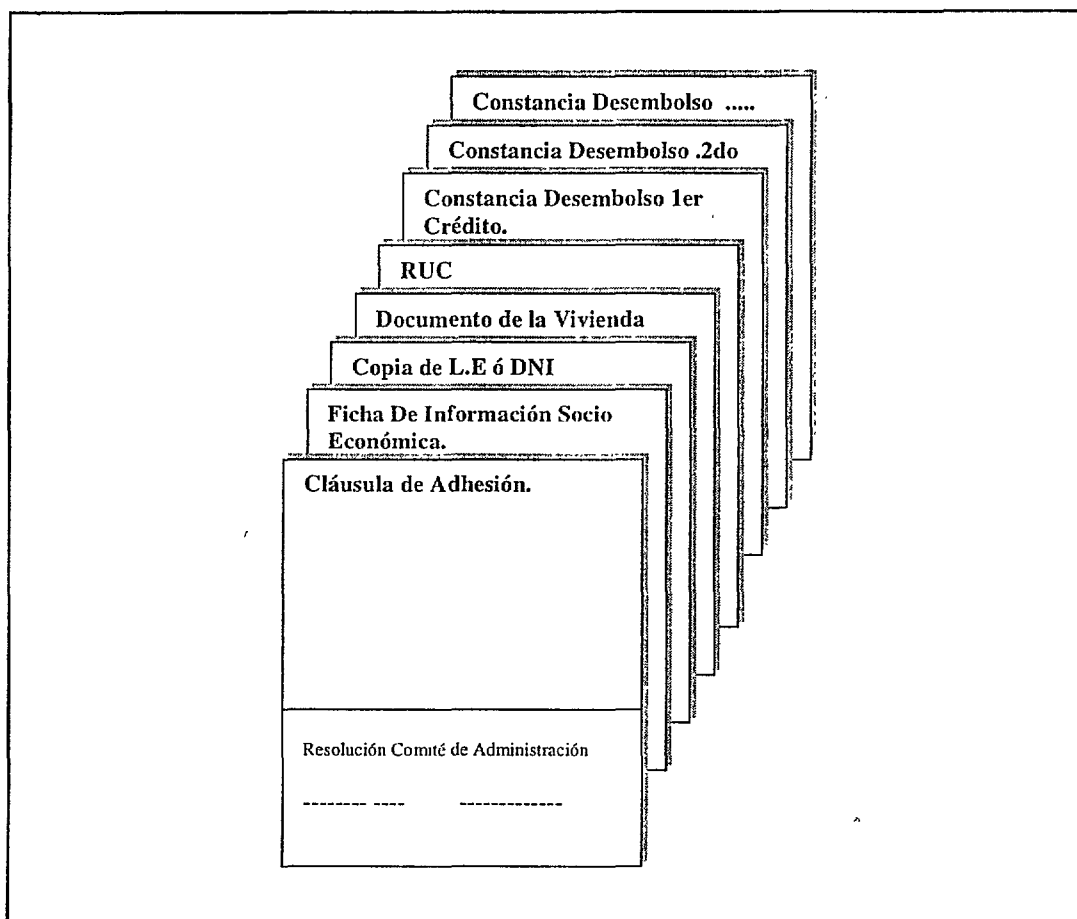
La promotora y un miembro del Comité Provisional de Administración y/o del Comité de Crédito, armarán los expedientes de cada socia, Indicando claramente en la Cláusula de Adhesión la decisión de incorporar a la socia en el Banco Comunal. Es recomendable que los documentos de las socias se archiven en el siguiente orden:

- Cláusula de adhesión (Anexo N° 3)
- Ficha de Información Socio Económica. (Formato N° 3)
- Copia de Libreta Electoral o DNI. Del socio y Cónyuge.
- Documento de la vivienda del titular (Copia del recibo de agua, o luz o contrato de alquiler o constancia domiciliar expedida por el propietario de la vivienda), (ver modelo de constancia domiciliar en el Anexo N° 4)
- RUC. Si lo tuviera.



102

GRAFICO Nº 8

**DOCUMENTOS DE LA SOCIA DEL BANCO COMUNAL
ORDEN DE LA DOCUMENTACION****4.4 Tercera Sesión.**

Las personas que participan en la tercera sesión, prácticamente son la que ya han tomado la decisión de participar en el programa de Bancos Comunales, por lo cual a partir de este momento es bueno llamarlas "socias fundadoras", constituyendo así en una categoría especial que las diferenciará de todas las demás socias que en el futuro se integren al banco.

Al finalizar esta sesión prácticamente el nuevo Banco Comunal estará formado, sin embargo si la promotora detecta que alguno de los temas importantes no ha sido lo suficientemente comprendidos o no se han tratado y/o se estima que el tiempo será demasiado corto para completar el programa, es posible que se pueda organizar una cuarta sesión extra la cual será coordinada con el Comité de Administración y programada con las nuevas socias del banco. La promotora debe estar segura que todos los temas ha sido tratados, el éxito futuro del banco, tiene mucha relación con la comprensión que tienen las socias con los detalles operativos.



Revisión y Aprobación del Acta de Fundación del Banco Comunal.

Se procederá a dar lectura al Acta de Fundación del Banco Comunal (Anexo Nº 5), informando que esta acta será transcrita en el libro de Actas y será firmado por las socias del banco el día de la inauguración.

Ratificación o nueva elección de los miembros del Comité de Administración.

Se elige entre los participantes a dos personas para que dirijan el proceso de ratificación y/o elección de los miembros del Comité de Administración.

La presidenta provisional, informa a la asamblea en forma breve la capacitación recibida y las actividades hasta ahora realizados, solicitando la ratificación de los miembros del comité, el que se realizará por medio de votación secreta (si o no) y se decidirá por mayoría simple.

Recolección de la tercera cuota del aporte voluntario.

La presidenta al igual que en la reunión anterior, invita a que se haga entrega de la tercera cuota de aporte voluntario a la tesorera, quien procede al llenado y firma del Formato Nº 2 se realiza la suma de todos los aportes realizados en todas las sesiones y se pone en conocimiento de los participantes.

La suma total de los ahorros será depositada en una cuenta de ahorros en dólares, en la agencia del banco más cercano el cual es llamado Cuenta Interna. Esta cuenta se abre con la firma de dos integrantes del Comité de Administración más la promotora.

En esta parte de la reunión las personas que no deseen formar parte del banco solicitarán la devolución de su aporte, el cual será efectuado por la tesorera. Previa firma de una constancia. La reunión prosigue con las personas que ratifican su decisión de pertenecer al Banco Comunal.

Aprobación de las solicitudes de crédito por el Comité de Crédito del Banco Comunal.

Se formará el Comité de Créditos del Banco Comunal, el cual estará presidido por la Presidenta, y como integrantes el Comité de Administración y la promotora de la ONG.

Se dará lectura de la relación de socias que están solicitando crédito por primera vez, se pide a la Asamblea de Socias que aprueben total o parcialmente la relación mencionada.

Si la promotora en su trabajo de campo detectó que existe una o más socias interesadas en el crédito que no cuentan con la opinión favorable de otras socias o de su comunidad se sugiere a la asamblea que se realice un "voto secreto", para lo cual se sugiere el siguiente procedimiento:

- Debe estar presidido por la Presidenta del Comité de Administración y la promotora de la ONG, para evitar desencuentros entre las socias.
- Se debe explicar claramente las reglas, incidiendo en que los resultados son inapelables, se pide a las socias que sean justas y objetivas.
- A cada socia se le entregara un papelito en blanco, en el cual deben escribir el nombre de una persona que por diferentes motivos no deben integrar el banco.
- Todas las participantes deben entregar su voto así este sea en blanco.
- Si alguna socia fue nombrada en tres o mas oportunidades es recomendable que sea separada del grupo informándole los motivos.

Finalmente se dará nueva lectura de las socias y se aprobará la operación crediticia.





Organización del Acto de Inauguración del Banco Comunal.

La inauguración del Banco Comunal tiene importancia trascendental en el éxito de la nueva organización, ya que para las socias constituye la primera oportunidad de trabajar en equipo, siendo una oportunidad de demostrar que juntas pueden lograr objetivos. Es recomendable que en la organización se comprometa al mayor número de socias, para que cada una se sienta más identificada con el Banco.

Los pasos recomendados para la organización de la inauguración son los siguientes:

- Se fija la fecha, hora y lugar más adecuados, se organiza los requerimientos de logística (mesas, mantel, sillas, etc), indicando claramente quien o quienes serán las socias responsables de la logística; igualmente si se decide que se realizará un brindis y se servirá algún plato de comida o bocaditos se debe designar los responsables, es preferible que los responsables sean voluntarios.
- Se determina en conjunto quienes serán los padrinos y los invitados especiales. La presencia de personalidades de la zona da realce a la ceremonia. Los padrinos e invitados pueden ser dirigentes, autoridades locales, municipales, representantes de la iglesia, etc. Es importante que asista uno de los directivos de la ONG. Se preparan cartas para formalizar las invitaciones. Igualmente se debe nombrar a un responsable de las invitaciones.
- Se elige un socio o socia que hará de maestro de ceremonia en la inauguración del banco.
- Se prepara la agenda para la inauguración del Banco Comunal a propuesta del comité de Administración. Esta debe ser escrita en un papelógrafo, aprovechando la oportunidad para enfatizar la importancia de contar siempre con una agenda para reuniones. Esta debe considerar:
 - ♦ La juramentación del Comité de Administración y socias.
 - ♦ Palabras de la Presidenta del Comité de Administración.
 - ♦ La firma del Contrato ONG - Banco Comunal.
 - ♦ Firma del Acta de Fundación del Banco Comunal (anexo N° 5)
 - ♦ La entrega por parte de la ONG de los recursos para los préstamos y de los materiales y firma de las constancias respectivas.
 - ♦ Palabras del representante de la ONG.
 - ♦ Entrega de créditos a las socias.
 - ♦ Palabras finales de los padrinos, invitados, socias seleccionadas y de la Presidenta.
 - ♦ Brindis de honor.

Se debe recordar que en la reunión de inauguración deben asistir todas y cada una de las socias que pertenecen al banco. Los créditos sólo serán entregados a las socias en forma personal, en ningún caso se entregará a otras personas delegadas. Las socias que por cualquier motivo no asisten al acto inaugural perderán la oportunidad de obtener crédito, teniendo que esperar hasta el siguiente ciclo para obtener su crédito por el mismo monto que fue aprobado.

4.5. Capacitación del Comité de Administración.

La capacitación al Comité de Administración será realizada por la promotora, debiendo programarse a una hora adecuada para las socias del comité y la promotora, considerando la disponibilidad de tiempo de todos los partici-



pantes, es preferible que las reuniones se programen en el local del Banco Comunal y que participen en forma conjunta la presidenta, la secretaria y la tesorera.

La capacitación gira en torno al manejo de los siguientes instrumentos:

- ◆ Manejo de formatos.
 - ❖ Control de registros de transacciones.
 - ❖ Solicitud de créditos
 - ❖ Libreta de pagos y aportes
 - ❖ Cronograma de pagos.
- ◆ Manejo del Libro de Actas.
- ◆ Seguimiento del ciclo del banco (Formato N° 6)
- ◆ Manejo de la Agenda de las reuniones ordinarias y extraordinarias.

4.6. FORMALIZACIÓN DE LA OPERATIVIDAD DEL BANCO.

Paralelamente a las actividades de capacitación previamente descritas, la promotora debe brindar el acompañamiento y asesoramiento en las actividades que permita lograr una organización nueva con una estructura sólida, en estas actividades deben participar los miembros del Comité de Administración.

Elaboración del Contrato de Préstamo entre la ONG y el Banco Comunal.

Tomando como modelo el contrato mostrado en el anexo N° 8, la promotora ira discutiendo con el comité de administración cada una de las cláusulas principales, aclarando el significado de cada una de ellas, deberá cuidar que los integrantes del comité hayan captado los conceptos y sean concientes de las obligaciones que están asumiendo.

Luego se completará el convenio con los datos específicas del nuevo banco. Y se archivará en el expediente general del banco en espera de ser firmado en la ceremonia de inauguración.

Apertura de cuentas.

La promotora, conjuntamente con la presidenta y la tesorera se aproximarán a la agencia del banco más cercano y procederán a abrir una cuenta de ahorros de forma mancomunada y conjunta a nombre de la tesorera y la promotora de la ONG, la misma que será denominada a partir de la fecha Cuenta Interna. Una copia de esta cuenta será archivada en el expediente general del banco. La promotora debe instruir previamente sobre los documentos necesarios par evitar perder tiempo en estas gestiones.

Los dineros depositados en el primer deposito, serán los aporte voluntarios realizados por los socios en las sesiones, si no fuese suficiente y no existiere ningún convenio con una entidad financiera, la ONG haría un préstamo para completar el monto, el mismo que sería devuelto en un plazo de dos o tres días cuando se pueda hacer retiros de la cuenta. Es recomendable que todos los aportes y donaciones en efectivo que realicen los socios o personas interesadas al banco, se depositen inmediatamente en la cuenta interna evitando tener dineros sin un destino específico.



Armado de expediente del Banco Comunal.

La promotora deberá realizar una propuesta de crédito la misma que deberá ser aprobada por el comité de créditos de la ONG, o las personas responsables de esta actividad, en la propuesta se debe justificar los motivos por los cuales se debe realizar un préstamo al banco, este debe ser muy escueto y puede considerar los siguientes aspectos (Anexo N° 6):

- Nombre del Banco.
- Ubicación del banco
- Nombre de la Presidenta.
- Numero de socias.
- Monto propuesto del crédito.
- Justificación del crédito y del monto
- Firma.

Luego conjuntamente con los miembros del comité de administración confeccionarán el Expediente General del Banco, el cual deberá contener los siguientes documentos:

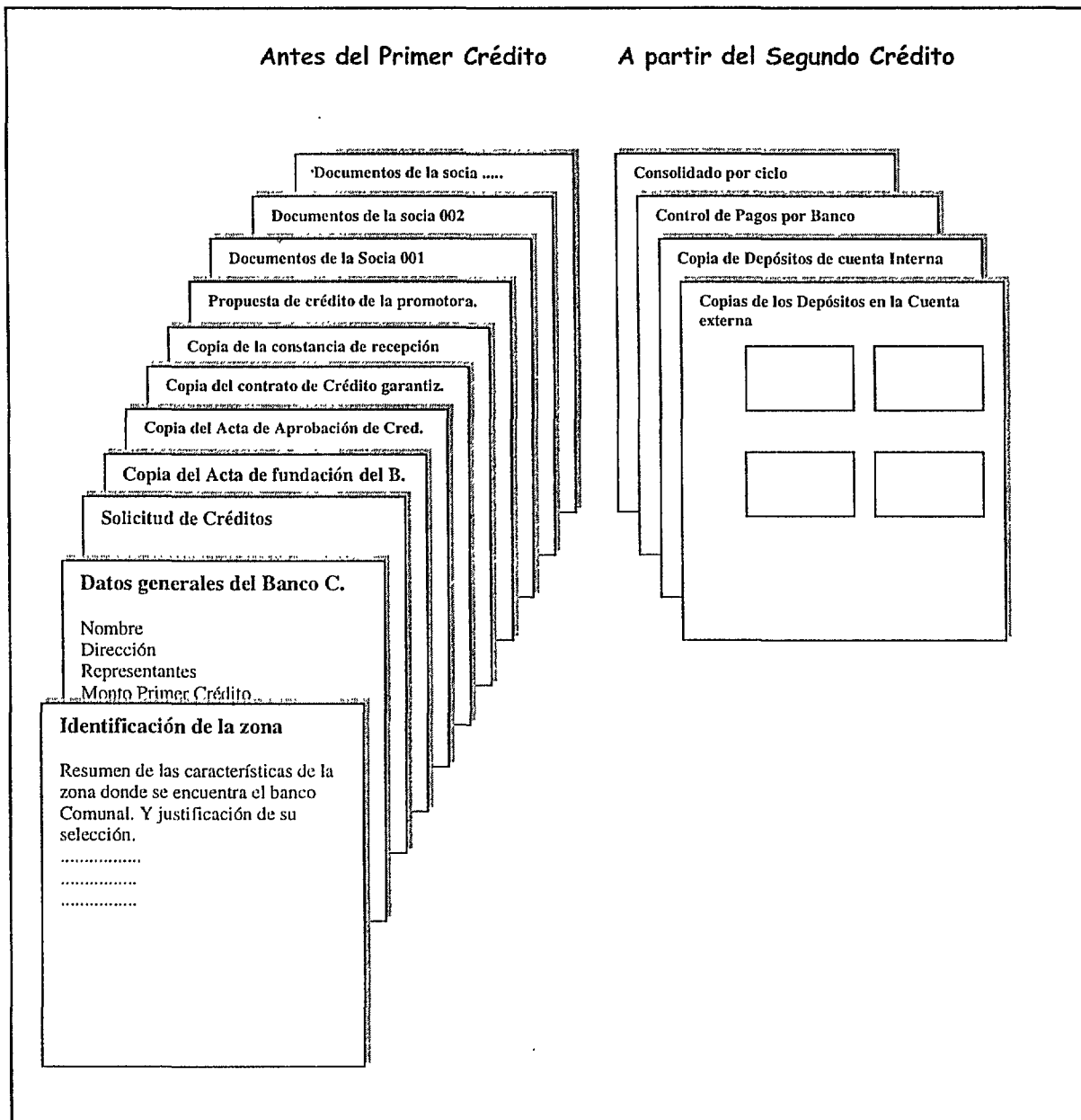
- Informe de la zona de trabajo (ubicación)
- Datos generales del Banco
- Solicitud de Créditos debidamente firmado por el Comité de Administración del Banco Comunal. (Formato N° 4)
- Copia del acta de Fundación del banco y Relación de socias fundadores. (Anexo N° 5)
- Copia del Acta de Aprobación de créditos del Banco comunal.
- Copia del contrato de Préstamos Garantizado debidamente firmado (Anexo N° 8)
- Propuesta de crédito de la promotora, aprobada por el Comité de crédito de la ONG. (Anexo N° 6)
- Copia de la constancia de recepción del préstamo de la ONG (Anexo N° 9)
- Documentos personales de cada una de las socias ordenados según su código. Comprendiendo los siguientes documentos:
 - Cláusula de adhesión (Anexo N° 3)
 - Ficha de Información Socio Económica. (formato N° 3)
 - Copia de Libreta Electoral o DNI. Del socio y Cónyuge.
 - Documento de la vivienda del titular (Copia del recibo de agua, o luz o contrato de alquiler o constancia domiciliaria expedida por el propietario de la vivienda), (ver modelo de constancia domiciliaria en el Anexo N° 5 y 5A)
 - RUC. Si lo tuviera.
 - Declaración jurada.

Los títulos valores como las letras de Cambio deben ser archivadas en un lugar que garantice mayor seguridad. A partir del segundo crédito se debe adicionar en el expediente los siguientes documentos:

- Copias de las boletas de depósito en la Cuenta externa
- Copias de los depósitos en la Cuenta Interna.
- Control de Pagos por banco (formato N° 5)

GRAFICO N° 9

Documentos del Expediente de un Banco Comunal





Adicionalmente se deberá preparar los cronogramas de pago de cada una de las socias que recibirán el crédito. Los documentos debidamente archivados estarán listos para mostrarlos y/o entregarlos en la ceremonia de inauguración del banco.

4.7. INAUGURACIÓN DEL BANCO COMUNAL.

La constitución o inauguración del banco comunal es un acto solemne, con lo que se formaliza el banco y su directiva.

Inicio de Ceremonia.

El Comité de Administración, los padrinos e invitados especiales se ubican en la mesa de honor y los demás miembros del banco en los lugares asignados.

Se inicia el acto con las palabras de bienvenida a los asistentes, a cargo de la maestra de ceremonias, quien también realiza la presentación de los invitados, especificando a que institución representan.

Juramentación del Comité de Administración.

La maestra de ceremonia especifica que se va a proceder a tomar juramento al Comité de Administración y lee un resumen de cuales son sus funciones principales. Luego nombra a cada una de las personas que están asumiendo la responsabilidad y si es posible relata un resumen de su currículo Vitae de cada una de las integrantes del nuevo comité, luego invita a la persona designada (que puede ser el padrino u otra persona invitada) para tomar el juramento a cada uno de los miembros del Comité de Administración, se puede tomar como ejemplo de juramentación el mostrado en el Anexo N° 7.

Finalizada la juramentación la presidenta dirige unas palabras recordando los objetivos del banco, las actividades realizadas para el logro del banco y otros temas que quisiera mencionar:

Juramentación de las socias.

Continuando con el programa previsto, la maestra de ceremonia anuncia que el Comité de Administración va a tomar juramento a todas las socias. Las invita adelante y le da la palabra a la presidenta para que proceda.

La presidenta toma juramento a las socias, para lo cual puede aplicar el ejemplo del Anexo N° 7.

Aprobación del Reglamento Interno.

Terminada la juramentación, la maestra de ceremonia anuncia que se aprobará formalmente el reglamento Interno, el cual fue discutido y aprobado en la sesión anterior. Cede la palabra a la secretaria quien explica brevemente la importancia del Reglamento Interno y el compromiso de cada una de las socias de cumplirlo y hacerlo cumplir. Solicita que se apruebe por votación a mano alzada.

Firma del Acta de Fundación del Banco.

La maestra de ceremonia señala que se firmará el Acta de Fundación del banco. Cede la palabra a la Secretaria, quien explica brevemente la importancia del Libro de Actas, procediendo a dar lectura del acta, e invitando a las socias a firmar el libro.

Firma del Contrato entre la ONG y el banco Comunal.

La maestra de ceremonia invita al representante de la ONG y a la presidenta para la firma del contrato. La presi-



La presidenta explica brevemente el compromiso de cooperación mutua que adquiere el Banco Comunal y la ONG, lo cual es confirmado por el representante de la ONG cuando toma la palabra.
La secretaria da lectura del Contrato ONG Banco Comunal y proceden a firmar.

Entrega del Préstamo por parte de la ONG al Banco Comunal y firma de la constancia de entrega de fondos.

La Maestra de Ceremonia especifica que la ONG procederá a hacer entrega al Banco Comunal del préstamo inicial para que este inicie su funcionamiento.

La tesorera explica brevemente en que consiste el préstamo otorgado por la ONG, el que será entregado por el Banco Comunal en calidad de préstamo individual a cada socia para que la invierta en la actividad económica especificada en la Relación de Socias Fundadoras. Es bueno anotar en ese momento, que las socias han realizado tres aportes voluntarios, mencionando la cantidad acumulada, informando que esos fondos ya han sido depositados en una libreta de ahorros en dólares. Posteriormente la tesorera da lectura a la Solicitud de Crédito presentada a la ONG, mencionando la cantidad aprobada.

El representante de la ONG hace entrega a la Presidenta del dinero en efectivo o en cheque en dólares norteamericanos. La presidenta y la tesorera en representación de todos los socios firman la constancia de entrega de fondos del préstamo (Anexo N° 9), así como la firma de las letras.

Desembolso de los Préstamos a las socias.

La maestra de ceremonia anuncia que se procederá a realizar el desembolso de los préstamos individuales a las socias que lo han solicitado cediendo la palabra a la secretaria.

La secretaria va nombrando a cada una de las socias y les invita a pasar con la tesorera para recibir su préstamo en cheque o en efectivo. La tesorera le entregará el dinero debidamente contado, luego la presidenta procede a entregar el cronograma de pagos y la Libreta de Aportes y Pagos pidiendo que firmen la constancia de recepción del dinero en el Libro de Actas. Es importante la firma de la constancia de recepción del dinero, ya que en determinados casos puede constituirse como la única prueba que demuestre que el dinero ha sido entregado y recibido por la socia.

Palabras finales de los padrinos, invitados, representante de la ONG y de la presidenta.

La Maestra de ceremonia invita a los padrinos, invitados, Representante de la ONG a decir sus palabras finales.
La presidenta también dice unas palabras finales, agradece la participación de todos, recuerda a las socias la fecha de la siguiente reunión e invita a todos a realizar un brindis de honor.

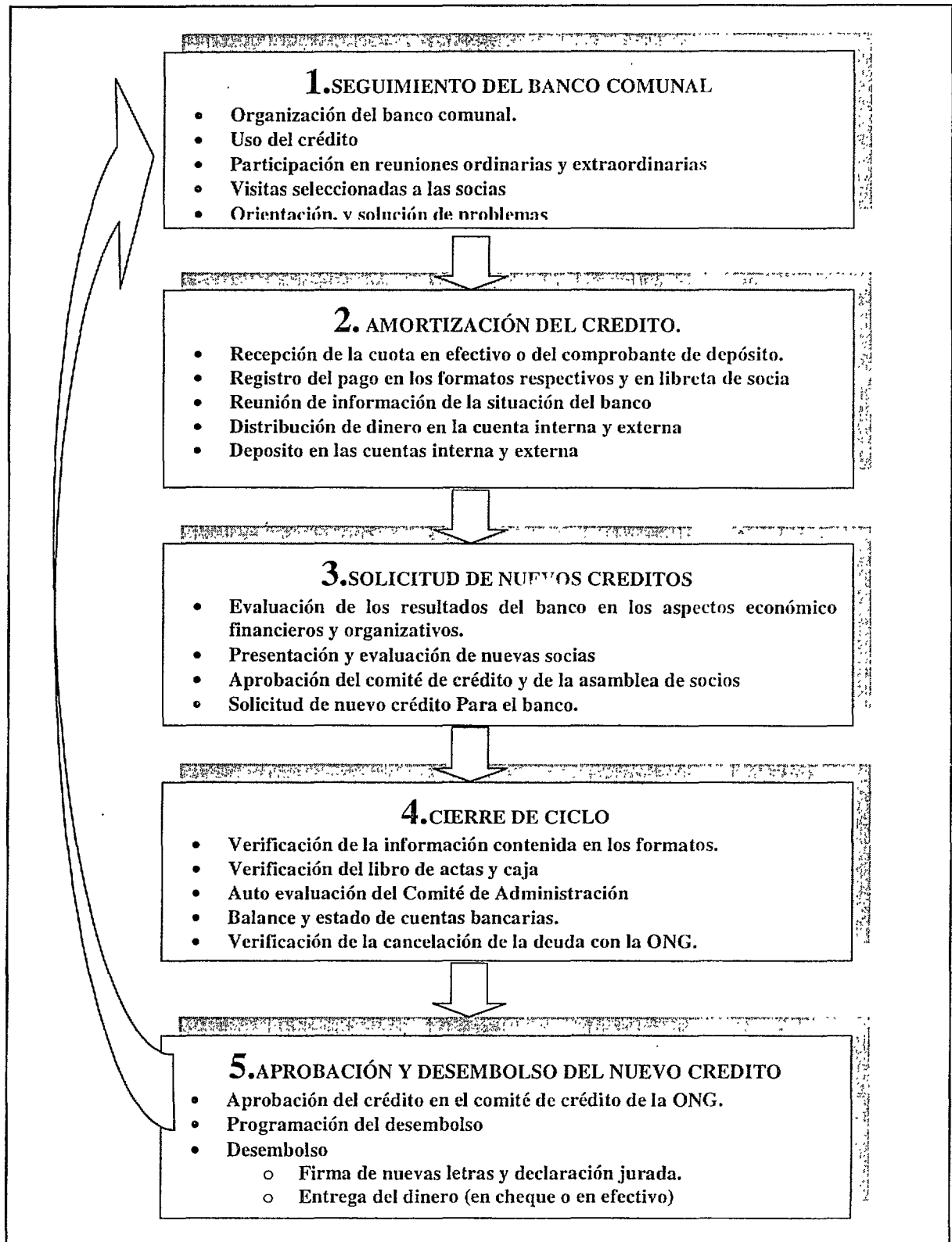


FUNCIONAMIENTO DEL BANCO COMUNAL



GRAFICO Nº 10

FUNCIONAMIENTO DEL BANCO COMUNAL



5. FUNCIONAMIENTO DEL BANCO COMUNAL.

La etapa del funcionamiento del Banco Comunal se inicia apenas culmina la ceremonia de inauguración del banco. En el momento que las socias con el dinero que han recibido como préstamo se dirigen a realizar sus inversiones. Es necesario tener en cuenta que **el primer ciclo es el más importante para el futuro del banco por lo que se le debe brindar mayor atención y apoyo.**

En esta etapa las dirigentes como los socios empiezan a adecuar su forma de vida a las nuevas exigencias del banco comunal, es en esta etapa donde recién comprenden en su verdadera magnitud todos los conceptos y metodologías que recibieron durante la capacitación. Paulatinamente las socias y dirigentes se van reconociendo como tales y se apropian del sistema para una gestión cada vez más autónoma, capacitándose en la práctica sobre los aspectos financieros, gestión de la unidad económica y conducción de liderazgo.

Por este motivo, el acompañamiento y la asistencia técnica de la ONG es fundamental, debiendo la promotora participar en todas las reuniones ordinarias y extraordinarias, en la planificación de jornadas de capacitación, en las reuniones del Comité de Administración, etc.

5.1. SEGUIMIENTO DEL BANCO COMUNAL.

A partir del momento de la entrega de los créditos entra en funcionamiento el sistema de seguimiento del Banco por parte del comité de Administración y por la ONG, el cual debe ser permanente.

Verificación del uso del crédito

El seguimiento al banco debe tener objetivos específicos dentro de los cuales se puede mencionar la verificación del uso del crédito, visitando conjuntamente con la presidenta aleatoriamente a algunas socias para verificar que la inversión realizada sea en el negocio.

Verificación de la organización del Banco Comunal.

Verificación de que las integrantes del comité de administración estén cumpliendo sus funciones de acuerdo a la organización del banco, de no ser así volver a recalcar sus funciones explicando como debe realizarlas. Ayudando a la elaboración de un plan de actividades cuidando que este armonice con las actividades domésticas y del negocio de las dirigentes.

Participación en las reuniones del banco.

Es importante que la promotora participe en las reuniones ordinarias y extraordinarias del banco, recordando que **las reuniones ordinarias coinciden con la fecha de pago de las cuotas** por lo que se realizan cada 15 días o una vez al mes, según lo acordado al constituir el banco. Las reuniones extraordinarias se realizan por convocatoria del Comité de Administración o cuando el 50% mas una de las socias así lo deciden, en este caso la convocatoria debe ser por escrito (Anexo N° 10) y debe constar la recepción de la misma.

Es conveniente que en cada reunión además de tratar la agenda, se comparta los posibles problemas de algunas socias para la devolución puntual del crédito, buscando colectivamente la solución de los mismos ya que puede haber problemas de origen familiar que afecta el normal desarrollo de sus actividades económicas. La promotora

y la presidenta deben aprovechar todas las oportunidades para recordar a las socias la importancia de ser puntuales en el cumplimiento de sus pagos, lo cual redundará en su propio beneficio.

Para todas las reuniones se sugiere la siguiente agenda:

- Apertura y bienvenida a cargo de la Presidenta.
- Toma de asistencia por parte de la secretaria.
- Lectura del acta anterior a cargo de la secretaria y aprobación de la misma.
- Informes varios.
- Lectura del Informe Económico en el que se da a conocer el estado de devolución de los créditos, los montos recaudados en ahorros, la relación de socios morosos.
- Comentarios y decisiones a tomar con relación a los diferentes problemas del banco comunal, los cuales pueden estar relacionado con los socios morosos, inasistencia a las asambleas, es recomendable que el planteamiento de los problemas este acompañado de posibles soluciones, así por ejemplo en el caso de socias morosas se pueden organizar una comisión de tres o más socias para que se aproximen al domicilio de los morosos a averiguar porque no están cumpliendo con sus pagos y/o a conminarlos para que cumplan con sus compromisos.
- Otros temas (organización de eventos de capacitación, actividades económicas)

Es frecuente que las socias aprovechen este espacio para intercambiar experiencias, lo cual debe ser alentado permanentemente, ya que este intercambio suele constituirse en una fortaleza del programa.

5.2. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.

Recepción de la cuota.

La recepción de las cuotas es una de las principales actividades del funcionamiento de un Banco Comunal, y generalmente está muy relacionado a su éxito por lo cual se le debe prestar la máxima atención. Esta actividad se debe realizar en el marco de una Asamblea Ordinaria de Socias, para lo cual se debe tener prevista la Agenda con horarios definidos los cuales deben cuidarse que sean cumplidos estrictamente.

Como parte de la agenda de la asamblea, la secretaria debe tomar la asistencia de las socias para lo cual se recomienda se ayude de controles visuales, diseñados en papelografo pegados en la pared, de tal manera que todas las socias puedan controlar la asistencia de todas y cada una de las socias, en el siguiente gráfico se puede observar un ejemplo visual sugerido que constituye un planillón que se pega en una de las paredes del local del Banco que puede ayudar al control de la asistencia por todas las socias.

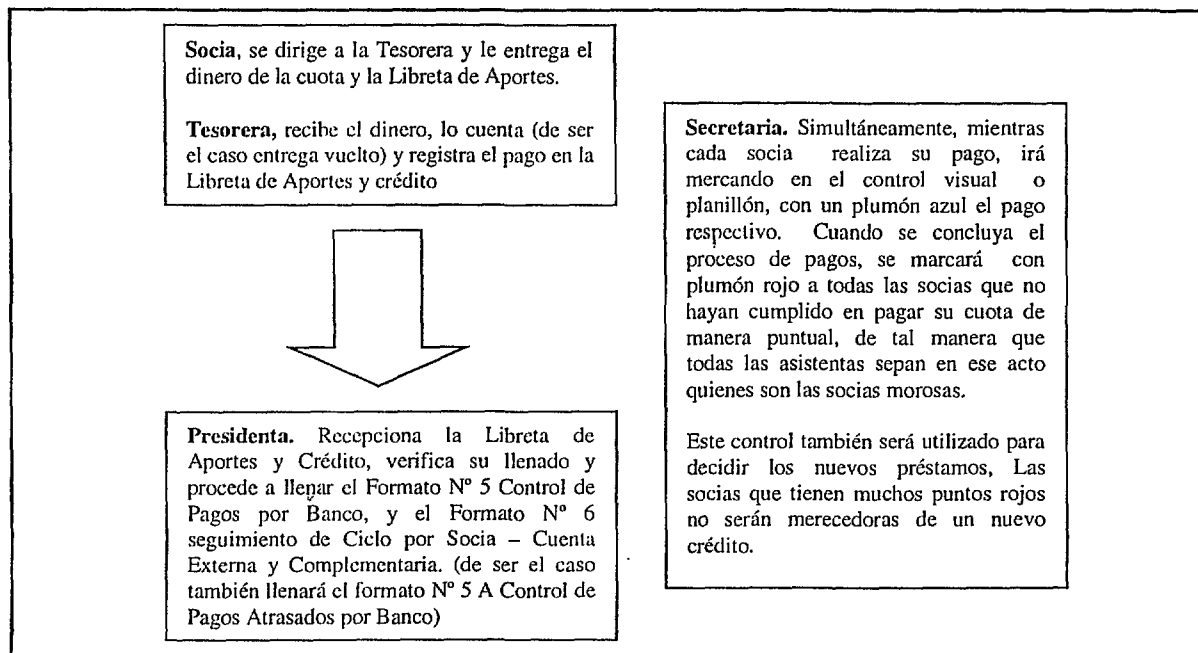
Es necesario seguir algunos principios generales, que beneficiarán el normal desarrollo de las actividades del banco comunal.

- El Comité de Administración y la promotora deben ser totalmente transparente en la rendición de las cuentas de cada uno de los pagos que realizan las socias.
- Todos los pagos deben ser registrados en los formatos respectivos en el mismo momento de realizarse el pago.
- No se debe utilizar cuaderno u hojas auxiliares para registrar los pagos, salvo que estos sean complementarios y no interfieran con el llenado en ese instante de los formatos oficiales del programa, ya que puede causar confusión o extravío de la información originando malos entendidos con los malestares consiguientes.
- En el caso de que la socia no presente su libreta de aportes se debe emitir un recibo provisional del ingreso.
- Una vez cobrado a todas las socias se debe realizar el arqueo de caja, comunicando a la asamblea el resultado final.
- El dinero cobrado debe depositarse inmediatamente en las cuentas respectivas, a mas tardar al día siguiente de recibido el dinero, en ningún caso se debe permitir que el dinero permanezca durante mas tiempo en manos del Comité de Administración.
- Al finalizar los pagos se debe realizar un resumen de los montos recaudados, en ese momento y como parte de la agenda de la reunión se verificará la existencia de socias que no han cumplido con su obligación, de ser el caso se deberá decidir la acción de cobranza a realizar, pudiéndose nombrar una comisión para visitar a la socia y conminarle al cumplimiento de su obligación u otra acción que sea pertinente.

Con la finalidad de agilizar la actividad de cobranza es recomendable que todos los integrantes del Comité de Administración participen en el proceso de recuperación de las cuotas sugiriendo el siguiente proceso.

Grafico Nº 12

Proceso de recuperación de las cuotas



Al finalizar todos los pagos, la presidenta y la tesorera realizarán el arqueo de caja de tal manera que todo el dinero en efectivo sea igual al registrado en el Formato N° 5 Control de Pagos Por Banco, disponiendo se deposite de manera inmediata en las cuentas bancarias respectivas. Finalmente con la ayuda del Control visual confeccionado por la secretaria se tomara decisiones en el caso de presentarse socias morosas.

Distribución del dinero en la cuenta interna y externa.

El dinero de la primera cuota y de las siguientes de devolución del primer crédito se distribuye de la siguiente manera:

- ♦ La amortización del capital mas 2.5 puntos del interés se deposita en la cuenta externa de la ONG.
- ♦ 0.5 puntos de los intereses o fondo de patrimonio mas los aportes voluntarios y programados, así como los castigos y moras si las hubiera, se depositarán en la cuenta interna del banco Comunal.
- ♦ En el caso de existir moras por parte del Banco Comunal hacia la ONG, estos se depositarán en la Cuenta externa, respondiendo de estas manera los acuerdos y políticas acordadas por cada institución y el banco.

Depósito del dinero en las cuentas.

A mas tardar al día siguiente de recepcionado el dinero de las cuotas en efectivo, la tesorera se dirigirá al banco, preferentemente acompañada de otra socia como medida de seguridad y los depositará en las cuentas respectivas. Esta acción debe ser un hábito de la tesorera quien debe evitar quedarse con dinero del banco comunal con lo cual se reduce el riesgo de robos y pérdidas. La tesorera archivará el comprobante del depósito, el mismo que será de utilidad para los controles respectivos y para la conciliación de fin de ciclo y solicitud de nuevos créditos.

Estas mismas acciones se repetirán sucesivamente para cada una de las cuatro amortizaciones programadas. Recordando siempre que las movilizaciones de dinero constituyen siempre un riesgo por lo que se deben tomar siempre medidas de seguridad, por ejemplo se debe ser lo más reservado posible sobre las fechas, horas en el cual se desarrollará los desembolsos, las cobranzas y los depósitos a las entidades financieras.

5.3. SOLICITUD DE NUEVOS CRÉDITOS.

Evaluación de los resultados del banco.

Al finalizar la última amortización se debe proceder a realizar las siguientes actividades de evaluación del desempeño del Banco Comunal.

1. Evaluación financiera, la misma que comprende las siguientes actividades:
 - ♦ Conciliación de las cuentas del Banco Comunal con las del Banco comercial.
 - ♦ Verificación de cancelación en la cuenta externa de todo el préstamo a la ONG.
 - ♦ Verificación de que número de socias no haya disminuido, en el caso que existan socias que se retiren voluntariamente o que han sido separadas por diferentes motivos debe ser remplazadas antes de comenzar el siguiente ciclo.
 - ♦ Las socias que solicitan nuevo crédito deben haber cumplido con las siguientes condiciones:
 - ❖ Haber pagado puntualmente sus cuotas, hasta tres días de mora acumulados se les aprobará el monto que corresponde al nuevo ciclo. (Es necesario hacer notar que de acuerdo a



las mejores experiencias del consorcio de PROMUC, los Bancos más exitosos consideran cero días de mora acumulada para acceder a un monto más elevado, salvo casos de extrema gravedad comprobada.)

- ❖ De 6 a 25 días de atraso acumulado, repetirá el monto el ciclo que termina, y queda en la categoría de "socia observada"
 - ❖ Mas de 25 días de atraso acumulados será motivo para que la socia sea retirada del banco.
 - ❖ Además la socia debe haber participado en todas las actividades programadas en el banco. Es necesario que todos los integrantes del banco sean disciplinados en el cumplimiento de esta norma ya que de esta manera se desalienta a las demás integrantes del banco a seguir el mal ejemplo que podría originar la desaparición del Banco perjudicando a todas las socias y a la ONG.
- ♦ En el caso del uso de las cuentas complementarias debe tenerse en cuenta que debe haber una mora de cero días.
2. Evaluación Organizativa. Para lo cual hará uso de las pautas contenidas en el módulo de capacitación para Bancos Comunales, Fortalecimiento Organizacional, ¿Cómo está la Salud de Nuestro Banco Comunal?, Termómetro de calidad

Presentación y Evaluación de Nuevas Socias.

Cualquiera de las socias activas que no se encuentren en calidad de observada o sancionada por morosidad u otra razón puede presentar nuevas socias que reemplacen a las que se han retirado del banco, es recomendable que la presentación sea durante la tercera Asamblea Ordinaria de socias, para tener el tiempo suficiente de evaluarla, armar su expediente, elaborar su propuesta de crédito y en el transcurso de la cuarta asamblea aprobar o rechazar su solicitud; las nuevas socias deberán previamente presentar una solicitud de ingreso al banco acompañado de los mismos documentos exigidos a las socias fundadoras.

La promotora y una integrante del Comité de Administración realizarán una visita al negocio y/o al domicilio en la cual procederán a realizar una evaluación socio económica con la ayuda de la solicitud y la ficha de Información Socio Económica empleando para esta actividad los mismos criterios considerados con las socias fundadoras.

Aprobación de las solicitudes de crédito por la asamblea de socias.

Todos los casos presentados, tanto de las socias fundadoras como de las nuevas socias serán presentados ante la asamblea de socias, quienes tomarán la decisión de aprobar o rechazar las nuevas solicitudes, así también tomarán decisiones de incrementar el monto de los créditos, mantener el mismo monto, reducir el monto, separar a las socias morosas del Banco o aceptar a las nuevas socias, de todas estas decisiones debe quedar constancia en las actas respectivas.

Solicitud de nuevos créditos para el Banco Comunal.

El Comité de Administración con toda la información documentada y firmada por sus integrantes solicita a la ONG a través de la promotora el otorgamiento de un nuevo crédito al banco. El Comité de Crédito de la ONG donde participa la promotora quien sustenta el crédito, evalúa la solicitud de crédito considerando la situación financiera y organizativa del banco.

Al llenar la solicitud de fondos se debe tener presente que toda socia nueva inicia su crédito según la escalera de créditos establecido en el programa. Las socias fundadoras pueden acceder al siguiente monto de la escala, sin



embargo el acceso al monto mayor no es automático ya que estará en función del resultado de la evaluación individual realizada previamente el mismo que debe incluir entre sus principales criterios la puntualidad en los pagos, la asistencia a las asambleas además de su capacidad de pago.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a las socias, es recomendable organizar el desembolso del siguiente ciclo, el mismo día que corresponde al pago de la cuarta cuota, este esfuerzo debe realizarse especialmente para atender a los banquitos más organizados y puntuales.

Aprobación de la solicitud por el comité de crédito de la ONG.

La promotora presentará la solicitud del crédito ante el comité de créditos de la ONG, o la persona autorizada y sustentará la operación. El Comité verificará que los siguientes documentos se encuentren al día:

- Que las cuentas interna, externa y complementaria se encuentren conciliadas.
- Que el banco comunal haya cancelado el total de su préstamo.
- Que el número de socias no haya disminuido.
- Que la propuesta de la promotora sea positiva.
- Que se tenga la copia del acta de elecciones del comité de Administración vigente.
- Que la copia del acta de aprobación de los créditos a las socias se encuentre en el file del banco.

El comité autorizará la operación, la promotora, se procederá a confeccionar el expediente con los nuevos cronogramas, letras, contrato de crédito, constancias de los depósitos realizadas en las diferentes cuentas del programa

5.4. CIERRE DEL CICLO.

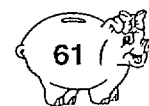
Cada uno de los ciclos de crédito debe ser concluido, para lo cual se debe conciliar la cuenta externa, la cuenta interna y la cuenta complementaria, además debe verificarse lo siguiente:

- Que la información contenida en los diferentes formatos esté completa, ordenada, legible y correctamente archivada.
- Que el libro de actas haya sido llenado en todas las asambleas y se encuentre al día.
- Que exista el acta de aprobación de créditos.
- Que el balance del ciclo esté terminado
- Que las utilidades por el otorgamiento de créditos y otros ingresos de la cuenta interna estén distribuidas. (a partir del segundo ciclo)

5.5. DESEMBOLSO DEL NUEVO CRÉDITO

Programación del desembolso.

La ONG, programara la fecha para realizar el préstamo al Banco Comunal previendo que los recursos necesarios para dicha actividad estén disponibles. En el caso de los bancos puntuales y bien organizados se debe realizar un esfuerzo especial para desembolsar el nuevo crédito durante la cuarta asamblea ordinaria de socias. Lo cual además de ser un estímulo para todas las integrantes del banco, se logra lealtad de las socias frente a su organización y frente a la ONG.





Desembolso.

La Presidenta convocará a una asamblea de socias en la fecha programada para el desembolso procediendo con la ceremonia de entrega del dinero o el cheque a cada una de las socias que lo solicitaron haciendo firmar las Letras de Cambio, las declaraciones juradas, los contratos de crédito y las constancias de recepción respectivas. Es necesario mencionar que esta ceremonia aunque no tiene el mismo realce del primer desembolso es muy similar.

La promotora y la presidenta del Banco Comunal deben aprovechar también este momento de alegría, para recordar la obligación de asistir a las diferentes asambleas programadas y debe de alentarlas a la puntualidad que deben mantener en sus pagos. Debe también recordarles las sanciones aprobadas por faltas y moras eliminando de esta manera los argumentos de desconocimiento de las sanciones que algunas socias mencionan en su defensa.



ASPECTOS COMPLEMENTARIOS



ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

CUENTA INTERNA

CUENTA COMPLEMENTARIA

**ESTRATEGIA PARA EL MANEJO
DE LA MOROSIDAD**

**PROGRAMACIÓN Y REALIZACIÓN
DE ACTIVIDADES PRO FONDOS**

**CONTROL DE LA CALIDAD
DE LOS BANCOS COMUNALES**

6. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.

6.1 CUENTA INTERNA.

La Cuenta Interna es una cuenta de ahorros en dólares que se abre en un banco comercial, está constituida por:

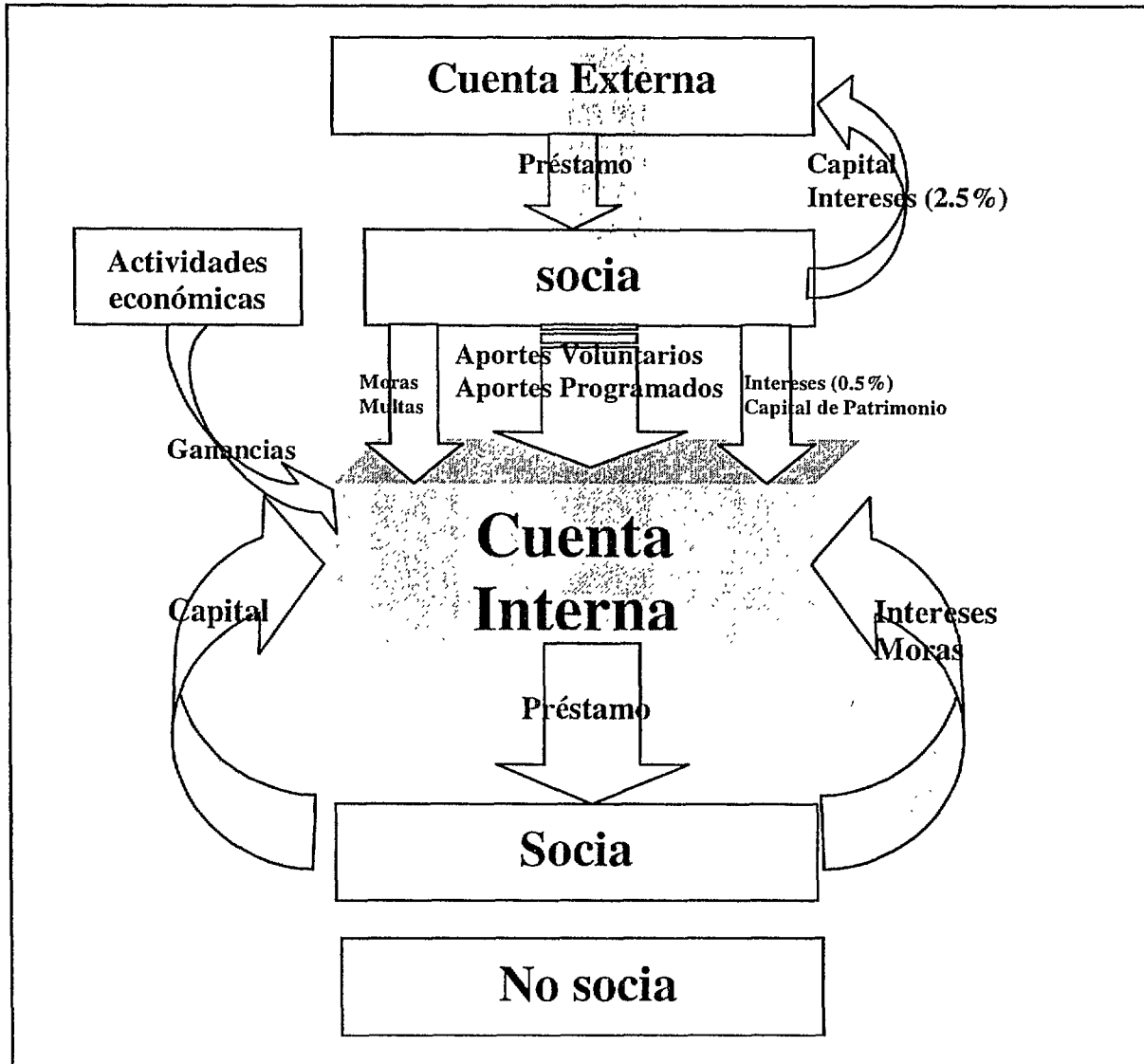
- Los Aportes Voluntarios. Son los depósitos de dinero que las socias realizan voluntariamente para incrementar sus ahorros con la finalidad de tener un mayor respaldo económico cuando se le presente una emergencia o requiera realizar una inversión. Una parte de los aportes voluntarios se realizan durante las sesiones de organización del banco, y la otra parte durante la operatividad del banco cuando el socio desee realizarlos.
- Los Aportes programados. Son los depósitos de dinero que las socias realizan de manera obligatoria durante el pago de sus cuotas. Este aporte constituye un ahorro que las socias realizan durante la vigencia de su crédito, este es uno de los componente más importantes del programa de bancos comunales "La Chanchita". Ahorrar mediante los aportes programados requieren de una disciplina y organización de la microempresaria, la experiencia de las microempresarias exitosas demuestran un buen manejo de las finanzas del hogar y del negocio donde el ahorro es un componente importante ya que es una garantía para atender emergencias y sirve como base para el crecimiento y desarrollo del negocio.
- El monto a ahorrar durante un ciclo de 4 meses, debe ser por lo menos el 20% del crédito recibido, vale decir que mensualmente se tendrá un aporte del 5% del crédito otorgado.
- Los fondos de patrimonio. Formados por la parte de los intereses que se cobra a las socias por los préstamos recibidos con cargo a la cuenta externa. El monto es el equivalente al 0.5% de interese cobrados mensualmente a las socias.
- Las moras y multas cobradas a las socias. Cuyo monto y oportunidad son determinados por la asamblea de socias.
- Los intereses de la cuenta interna generados por los depósitos que el Banco Comunal ha realizado en una libreta de ahorros abierta en un banco comercial. Estos intereses también llamados intereses pasivos son abonados periódicamente por la entidad financiera. Todas las instituciones financieras informan mensualmente a sus clientes la cantidad abonada por concepto de intereses.
 - Los intereses generados por los préstamos realizados a las socias.
 - Las ganancias obtenidas por las actividades económicas realizados por las socias

La cuenta Interna pertenece al Banco Comunal y a sus socias y debe ser administrado por ellas.



Gráfico N° 13

Relaciones de la Cuenta Interna de un Banco Comunal



Las socias de los Bancos Comunales consideran las actividades de crédito con recursos de la cuenta interna como un servicio muy positivo que puede ofrecer a sus miembros, y en algunos casos a la comunidad en general. Ya que los fondos de la cuenta interna sirven como un complemento de capital o para enfrentar situaciones de emergencia.

El Rol del(a) promotor(a).

La Institución a través de la promotora, debe tener un programa de control, asesoría y seguimiento de las actividades del banco comunal con relación al manejo de los recursos de la cuenta interna, esta acción es muy importante en la etapa inicial de funcionamiento del banco, vale decir durante los cuatro primeros ciclos. Periodo en el cual las socias se encuentran aprendiendo la mecánica y bondades de pertenecer a este tipo de organización.

La asesoría y control no debe ser tan estrictos, que limite el acceso de las socias a los recursos de la cuenta interna, ya que las socias se desalientan al recibir rendimientos negativos por sus ahorros o no poder beneficiarse con los préstamos de esta cuenta. Desincentivando de esta manera la práctica de ahorrar.

Tampoco los controles, seguimiento y asesorías deben ser aislados o escasos, ya que las socias pueden inducirse a realizar prácticas financieras desatinadas poniendo la cartera de créditos de la cuenta interna y la cartera de la cuenta externa en una situación de alto riesgo.

Préstamos con recursos de la cuenta interna.

Uno de los objetivos principales de la cuenta interna es la de brindar servicio financiero mediante créditos directos a las socias del Banco y también a personas de la comunidad. Estos créditos pueden estar destinados a:

- ♦ Las asociadas que tienen créditos vigentes con el banco comunal.
- ♦ Las asociadas que tengan un buen récord crediticio.
- ♦ Las asociadas que tengan una emergencia económica.
- ♦ Las asociadas que no tienen créditos vigentes con el banco comunal.
- ♦ Personas no asociadas, que sea recomendada por una socia, en este caso la socia deberá actuar como garante.

Se puede recomendar que al comienzo, hasta el segundo o tercer ciclo, se restrinja los créditos a las socias del banco, ya que los fondos son muy limitados y también con el propósito de fomentar la solidaridad entre los miembros del banco. A medida que los fondos disponibles en la cuenta interna superen la demanda de créditos de las socias debe promoverse el préstamo a otras personas de la comunidad, las cuales deben ser conocidas con una buena imagen personal.

Monto máximo de los préstamos.

El monto máximo a prestar para cada socia, con los recursos de la cuenta interna debe ser fijada por la asamblea de socias, es necesario ser muy cuidadoso con este tipo de créditos y que se debe evitar que estos sean monopolizados por pocas socias.

Se puede establecer políticas como el ejemplo siguiente:

- ♦ Monto máximo para socias con crédito vigente: hasta el 100% de sus aportes acumulados.
- ♦ Monto máximo para socias sin crédito: Hasta el 100% de sus aportes acumulados
- ♦ Monto máximo para personas que no son socias. Hasta el 100% de los aportes acumulados de las socias que avalan la operación.

La tasa de interés a cobrar debe ser fijada y aprobada por la Asamblea General de Socias, y debe constar por escrito en las actas respectivas. Como regla general se puede recomendar que esta tasa no debe ser inferior a la tasa de interés de la cuenta externa, por el contrario debería tener puntos más, la tasa para los no socios implica un riesgo adicional originado por el desconocimiento que se tiene del solicitante, por lo que la tasa a cobrar debe ser superior a la tasa de los socios. Las tasas tampoco deben ser tan altas que el crédito se vuelva excesivamente costoso para la población más pobre ya que pueden desalentar a los socios a hacer uso de estos recursos. El siguiente es un ejemplo que puede ayudar a fijar las tasa de interés.

- | | |
|--|------|
| ♦ Tasa de créditos cuenta Externa | 3.0% |
| ♦ Tasa de créditos Cuenta Interna para socias | 4.0% |
| ♦ Tasa de créditos Cuenta Interna para no socios | 5.5% |





Moras y Multas.

La mora constituye un castigo económico para las socias que no cumplen con puntualidad su compromiso de pagar las cuotas, es recomendable su aplicación ya que desalienta el atraso y ayuda a disciplinar a las usuarias del crédito. La tasa de mora a cobrar por el atraso en el pago de las cuotas es determinada por la asamblea de socias, puede fijarse para este fin un monto fijo a pagar por día, una política puede ser establecido de la siguiente manera:

- ♦ Mora: US\$ 0.5 por cada día de atraso.

Las multas, tienen el objetivo de desalentar el incumplimiento de las normas diseñadas e impuestas por las mismas asociadas, es recomendable su aplicación y una vez determinado en sus montos se debe ser disciplinado para evitar las excepciones. Una ejemplo de multas puede ser establecida de la siguiente manera:

- ♦ Por tardanza de hasta 15 minutos a las reuniones US\$ 0.2
- ♦ Por Tardanza más de 15 minutos US\$ 0.3
- ♦ Por faltas injustificadas a las reuniones US\$ 1.0
- ♦ Etc.

Plazo de los Préstamos

Es recomendable que el plazo de los préstamos con recursos de la cuenta interna sea igual o menor al plazo de los créditos de cuenta externa. Cualquier ampliación del plazo debe ser aprobado por la asamblea de socias y las justificaciones para esta decisión debe ser productos de emergencias verificables.

Fechas de Pago

Con la finalidad de ordenar el proceso de recuperación, las fechas de pago deberán coincidir con las reuniones de recuperación quincenal o mensual de los bancos; sin embargo por el concepto de oportunidad del crédito es recomendable que se otorgue cuando la socia lo necesite.

Distribución de los intereses o ganancias.

La asamblea de socias deberá definir las políticas a seguir con respecto a los intereses y ganancias obtenidos por los préstamos con recursos de la cuenta interna. Las ganancias de la Cuenta interna que se pueden distribuir a todas las socias están constituidas por los siguientes conceptos.

- Las moras y multas.
- Los intereses pasivos pagados por el Banco Comercial.
- Los intereses Generados por los prestamos realizados con los recursos de la Cuenta Interna.
- La Ganancias Obtenidas por actividades económicas realizadas.

Se debe recordar que los fondos de patrimonio (0.5% de los intereses de Cuenta Externa) no se distribuyen sino es un fondo propio del Banco. Al final de cada ciclo se suma todos los intereses o ganancias obtenidas y se distribuyen entre todas las socias. Para la distribución de la ganancias se de tomar en cuenta los ahorros de cada socia de tal manera que la socia que tenga más ahorros obtenga más ganancia.

A modo de ejemplo asumamos que al final del tercer ciclo el Banco Comunal "Las Flores de Jesús María" ha obtenido la siguiente información.



• Moras y multas.		18.50
• Intereses pagados por el Banco Comercial.		5.50
• Intereses por prestamos.		95.00
• La Ganancias por actividades económicas		<u>135.00</u>
Total ganancias	US\$	254.00

Es recomendable considerar una reserva que proteja los recursos frente a la posibilidad de tener malas deudas. A modo de ejemplo se muestra a continuación un modelo que puede ser asumido como política de los Bancos Comunales:

▪ Capitalización para ser distribuida a las socias	75%
▪ Fondo de contingencia para malas deudas	15%
▪ Gastos operativos del Banco Comunal	10%

Continuando con el ejemplo del Banco Comunal "Las Flores de Jesús María" se tendría lo siguiente:

▪ Capitalización para ser distribuida a las socias	US\$	190.50
▪ Fondo de contingencia para malas deudas		38.10
▪ Gastos operativos del Banco Comunal		<u>25.40</u>
Total	US\$	254.00

Es bueno hacer notar que si la puntualidad de las socias es mayor se puede reducir el porcentaje del Fondo de Contingencias para Malas Deudas a favor de la distribución a las socias. Consecuentemente en el ejemplo, el monto de las ganancias que se deben distribuir es de US\$ 190.50 para realizar la distribución de estas ganancias asúmase que el monto total de los Aportes y Capital de todas las socias es de US\$ 1745.00 entonces el margen de ganancia total es de **0.10917** el cual se obtiene de la siguiente razón (190.50/1745.00). Este margen de ganancia se multiplicará por el total de aportes realizados por cada socia. Para fines del ejemplo supóngase que el Banco Comunal "Las Flores de Jesús María" tiene la siguiente relación de socias., en la cual se observa los aportes acumulados de cada socia.

DISTRIBUCIÓN DE LAS GANANCIAS DEL BANCO COMUNAL

Socia	Total de Aportes y Capital acumulados Inicial	Ganancia del periodo	Total de aportes y Capital acumulados final
Gladys	88.6	9.67 (*)	98.27
Rosa	50.2	5.48	55.68
María	120.6	13.165	133.76
Julia	70.0	7.64	77.64
Juana	40.0	4.37	44.37
.....
.....
Total	1745.00	190.50	1935.50

(*) el valor se obtiene multiplicando 88.60 por el margen de ganancia 0.10917



Disponibilidad de fondos destinados para créditos.

Aún cuando es recomendable prestar la máxima cantidad de recursos de la cuenta interna con la finalidad de optimizar la ganancia por intereses, se debe mantener una reserva adecuada para atender las solicitudes de emergencia de alguna de las socias y para cubrir el retraso momentáneo (mora) de las socias que no han completado su cuota, esto con la finalidad de no deteriorar la buena imagen financiera que debe mantener el banco frente a la ONG, que le brinda apoyo.

En este contexto la asamblea de socias debe establecer las políticas de utilización de los recursos de la cuenta interna desde el inicio para que todos tengan conocimiento del mismo. Un ejemplo de estas políticas se muestra a continuación.

- ♦ Fondos de patrimonio. El total de los intereses (0.5%) de los préstamos de la cuenta externa que corresponden al banco comunal, este fondo será destinado el patrimonio del banco pudiendo adquirirse activos fijos u otro que la asamblea determina. No son recursos utilizados para préstamos
- ♦ Fondos inmovilizados 20 % de los Fondos disponibles para los préstamos
- ♦ Fondos de libre disponibilidad para créditos. El 80% del saldo disponible.

A modo de ejemplo se ilustra el caso del Banco Comunal "Las Flores de Jesús María" en el cual se observa que el saldo inicial de la Cuenta Interna es de US\$ 2,160 distribuidas en Aportes de la socias, Fondos de Patrimonio, Fondos para mala deuda Y fondos para gastos operativos del Banco Comunal, en el siguiente cuadro se muestra la información complementaria al final del tercer ciclo.

En el ejemplo se puede observar como resultado que los fondos destinados para otorgar créditos y/o para devolver a las socias que deseen retirarse es de US\$ 2,048.40.



DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DE LA CUENTA INTERNA Y DETERMINACIÓN DEL MONTO DISPONIBLE PARA PRESTAMOS.

CONCEPTO	MONTO US\$
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SALDO INICIAL DE LA CUENTA INTERNA 2,160.00 ◆ Aporte y Capital de las socias US\$ 1,745.00 ◆ Fondo de Patrimonio 224.00 ◆ Fondo Para Malas Deudas 121.00 ◆ Fondo para Gastos Operativos 70.00 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TOTAL INGRESOS. 954.00 ◆ Fondos de Patrimonio (1) US\$ 75.00 ◆ Aportes Voluntarios 125.00 ◆ aportes programados 500.00 ◆ Moras y multas acumulados 18.50 ◆ Intereses pasivos 5.50 ◆ Intereses por préstamos a socias 95.00 ◆ Ganancias por actividades 135.00 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SALDO FINAL CUENTA INTERNA 3,114.00 ◆ Aporte y Capital de las Socias (2) US\$ 2,560.50 ◆ Fondos de Patrimonio (3) 299.00 ◆ Fondos para Malas Deudas(4) 159.10 ◆ Fondos Para Gastos Operativos (5) 95.40 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FONDOS NO DISPONIBLES PARA CREDITOS 553.50 ◆ Fondo de Patrimonio US\$ 299.00 ◆ Fondo para malas deudas 159.10 ◆ Fondos para gastos Operativos 95.40 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FONDOS DISPONIBLES TOTAL 2,560.50 ▪ FONDOS INMOVILIZADOS (20%) (512.10) ▪ FONDOS LIBRE DISPONIBILIDAD PARA CREDITOS Y DEVOLUCIÓN DE APORTES A SOCIAS RETIRADAS 2,048.40 	

- (1) Es el 0.5% de los Intereses por los préstamos de la Cuenta Externa
 (2) Es el Aporte y Capital inicial (US\$ 1,745) mas los Aportes voluntarios (US\$ 125) mas los Aportes Programados (US\$ 500) mas las Ganancias e intereses distribuidas (US\$ 190.5)
 (3) Es el Fondo de patrimonio inicial (US\$ 224) mas el Fondo de Patrimonio del periodo (US\$ 75)
 (4) Es el Fondo para Malas Deudas inicial (US\$ 121) mas el Fondo de malas Deudas del periodo (US\$ 38.10)
 (5) Es el Fondo Gastos Operativos Inicial (US\$ 70) mas el Fondo de Gastos Operativos del Periodo (US\$ 25.4)

Aprobación de los créditos.

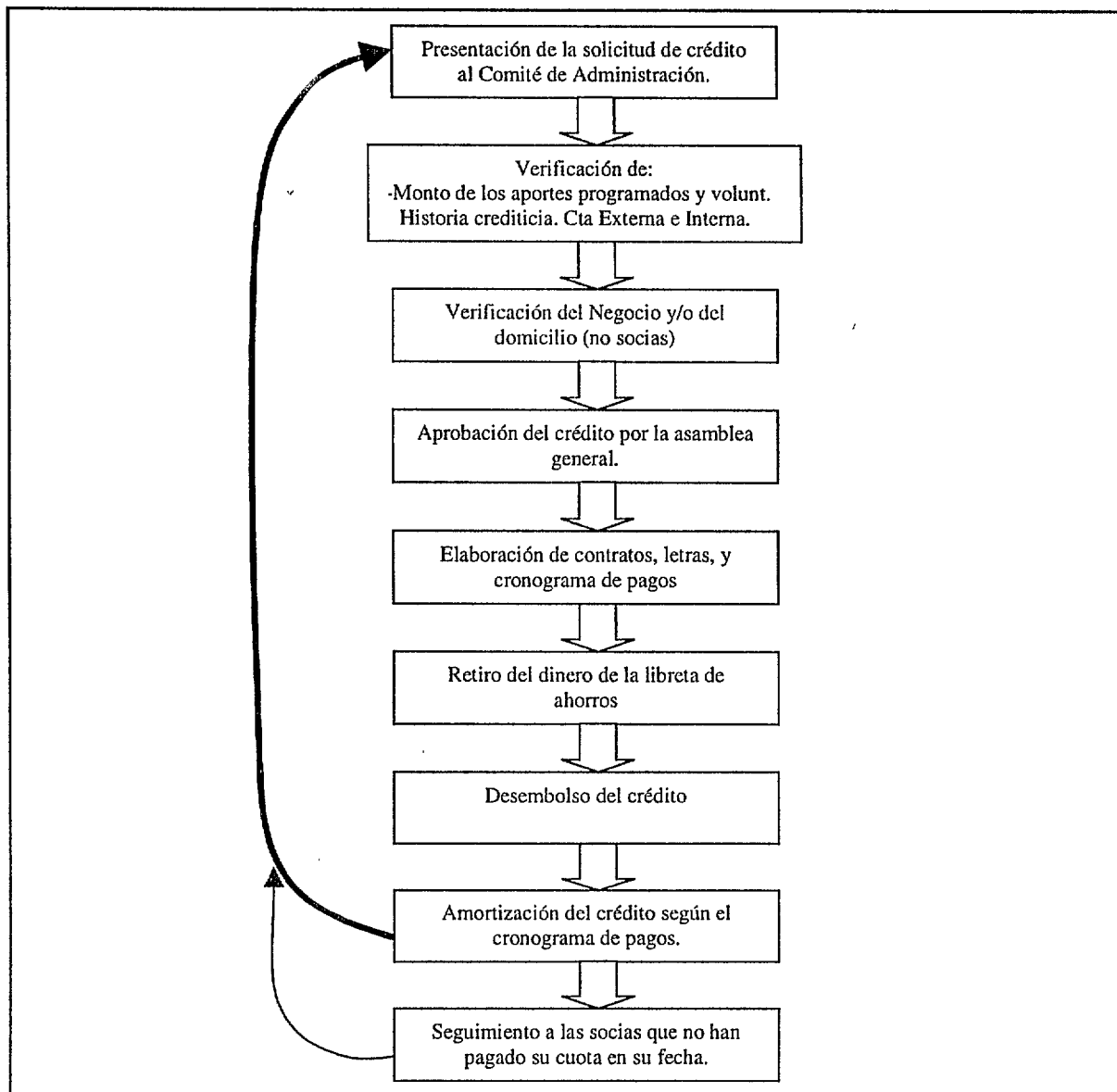
Es recomendable que los créditos de la cuenta interna cuente con la aprobación de la Asamblea de Socias, con lo cual se refuerza la propiedad de los recursos y se asegura la transparencia de la gestión.

Debe ser un requisito que para tener un crédito de la cuenta interna, no deben tener préstamos pendientes con cargo a esta cuenta. Y haber demostrado puntualidad en los créditos anteriores.

Operatividad de la gestión de la Cuenta Interna.

En el siguiente esquema se puede observar el proceso de otorgamiento de crédito con cargo a la cuenta interna.

Grafico N° 14
PROCESO DE CRÉDITO. CUENTA INTERNA.



6.2. CUENTA COMPLEMENTARIA.

Como su nombre lo indica la cuenta sirve para brindar créditos complementarios a la cuenta externa e interna, de acuerdo a las necesidades, historia crediticia y capacidad de pago de las socias de los Bancos Comunes. Esta cuenta puede considerarse como motivadora para el cumplimiento de los pagos y el crecimiento de los aportes ya que es otorgada exclusivamente para las socias puntuales que tengan aportes acumulados.

Selección del Banco Comunal.

Para que las socias de un determinado Banco Comunal se hagan merecedoras de créditos con cargo a la Cuenta Complementaria deben haber culminado dos ciclos consecutivos, en el último ciclo no se debe haber acumulado más de 50 días de mora por el total de socias, y la asistencia a las reuniones del banco Comunal debe haber sido superior al 80%.

Selección de las Socias.

Las socias para obtener créditos de la Cuenta Complementaria, deben haber tenido dos ciclos continuos de antigüedad, así también no deben haber acumulado más de tres días de mora, deben demostrar capacidad de pago de acuerdo a la evaluación respectiva y haber asistido puntualmente a las reuniones del Banco.

Condiciones del Crédito.

El monto otorgado por esta cuenta no debe sobrepasar las cuatro veces el saldo de los aportes que tiene la socia al momento de la solicitud, hasta un máximo de US\$ 500.00 esta sobreentendido que el monto depende en todos los casos de la evaluación que se realice, tanto de los aspectos cualitativos como de la capacidad de pago de la socia. Es recomendable que implemente un crédito escalonado el cual puede variar de US\$ 50.00 en US\$ 50.00.

En cuanto a los plazos estos pueden variar entre uno y cuatro meses, debiendo coincidir el último pago con el fin del ciclo.

La tasa de interés a cobrar por esta línea puede ser de hasta 4% de los cuales 3.5 puntos serán para la ONG y 0.5 puntos para el Banco Comunal, salvo que la ONG, estipule otra forma de distribución de los intereses, dependiendo del análisis de su autosostenibilidad. La tasa moratoria tendrá las mismas características a las cobradas para en las Cuentas Externa e Interna.

La garantía de esta línea de créditos será igual que el de la Cuenta Externa, vale decir que los créditos son individuales para la garantía es solidaria de todos los miembros del Banco Comunal y de un garante en particular.

Proceso crediticio de la Cuenta Complementaria.

En el siguiente gráfico se puede observar los procedimientos.

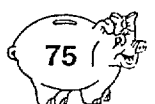
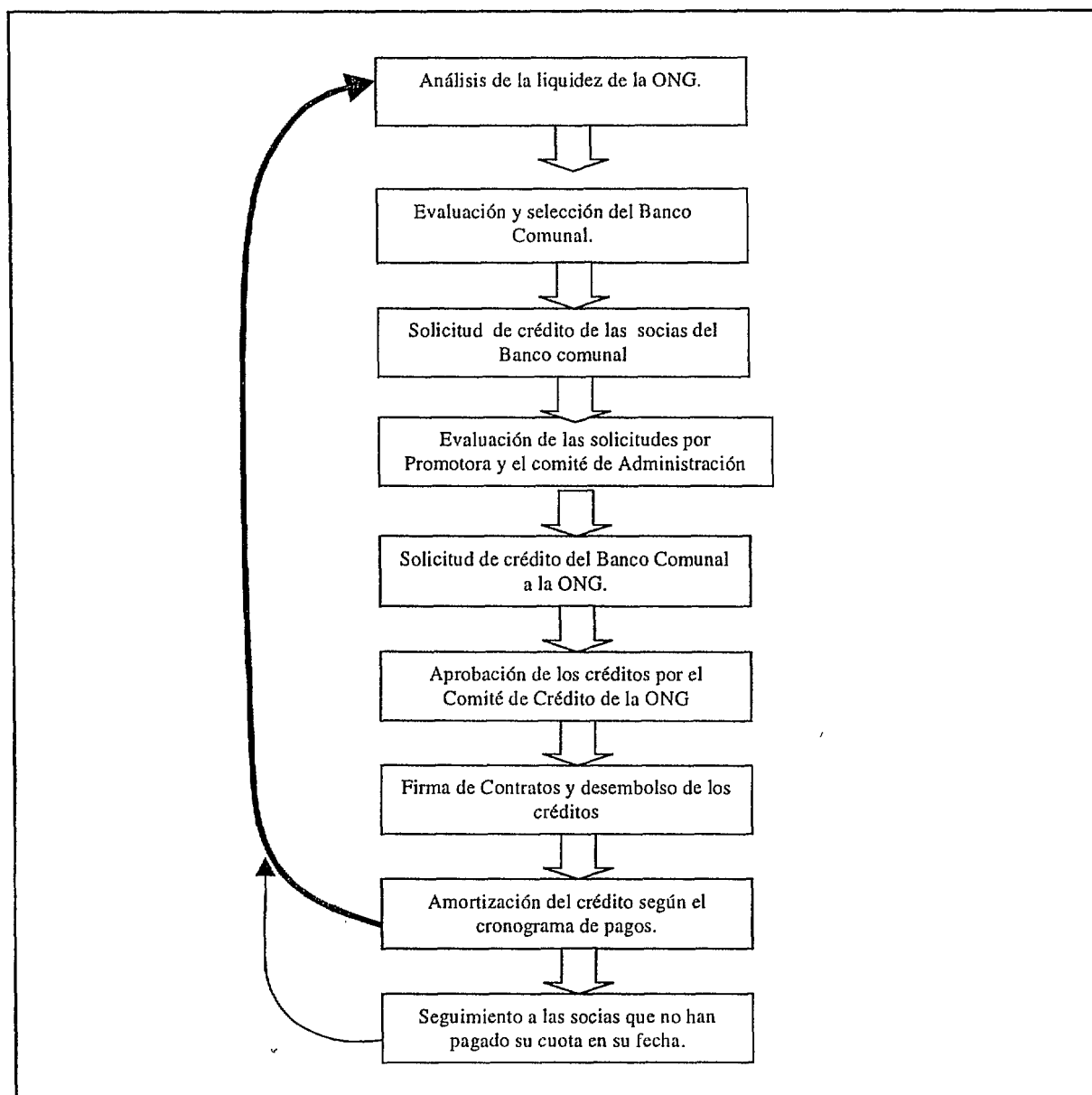


Grafico Nº 15
PROCEDIMIENTOS DE LA CUENTA COMPLEMENTARIA



6.3. ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE LA MOROSIDAD

Uno de los principales riesgos del programa de Bancos Comunales está relacionado con la morosidad, vale decir la posibilidad de que una o más socias no cumpla con honrar sus compromisos en los plazos y en los montos preestablecidos, La mora, debe ser la principal preocupación de todo el personal que trabaja directa o indirectamente con el programa de bancos comunales estando siempre alertas para prevenir sus causas, ya que cuando esta se presenta puede originar un malestar cuyos efectos trascienden hasta en los aspectos personales, ya que la mora puede poner en peligro hasta la estabilidad institucional. Para prevenir la mora se debe prestar atención a las actividades que se realizan antes del crédito, durante el ciclo crediticio y cuando la mora se realiza se debe definir acciones directas de recuperación.

Actividades Antes Del Crédito

Generalmente, antes del crédito a las socias del Banco Comunal se debe prestar atención en dos aspectos fundamentales: El primero está relacionado a los aspectos organizacionales de la institución intermediaria de recursos, y la segunda se relaciona al proceso de formación del banco comunal y a la evaluación de los créditos a las socias.

Con relación a los aspectos organizacionales de la ONG, es recomendable prestar atención a las siguientes sugerencias.

1. Todas el personal de la institución comenzando por el Director Ejecutivo, o Gerente general deben estar muy concientes de la importancia del programa Bancos Comunales, de los procedimientos y de los grandes riesgos que se encuentran inmersos en su operatividad.
2. Todo el personal que interviene en las diferentes etapas del proceso debe estar dotados de fuertes impulsos auto disciplinarios, compromiso con los objetivos del programa y una fuerte voluntad de servicio.
3. Todo el personal debe tener conocimiento de los reglamentos, políticas y los detalles de los diferentes procesos que involucra el programa de Bancos Comunales.
4. Todo el personal debe estar comprometido en cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos del Programa.

Con relación a la etapa de formación de los Bancos Comunales y durante la actividad de evaluación se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Los promotores deben estar convencidos de que todas las socias han comprendido las características, condiciones y procedimientos del banco comunal.
- Se debe estar convencido de que los integrantes del Comité de Administración han comprendido sus responsabilidades y conocen los procedimientos y actividades de su cargo, así también deberán estar seguros que las demás socias conocen las funciones y responsabilidades del Comité de Administración.
- Durante la selección y evaluación de las socias debe prestar atención a los antecedentes crediticios y comerciales de la socia, también a los aspectos morales, se debe prestar atención a las referencias de los vecinos, proveedores y de ser posible de los clientes.
- Se debe realizar un esfuerzo para medir la capacidad de pago de la socia.
- Se debe ser muy objetivo durante el proceso de evaluación y una vez que se toma la decisión de rechazar una determinada solicitud no debe ceder ante probables presiones para cambiar su decisión.
- No debe recomendar ni evaluar las solicitudes que no cumplan con los requisitos y normas implementadas para el programa.

Actividades Durante El Ciclo De Crédito

Una vez, otorgado el crédito se debe realizar seguimientos frecuentes con el afán de acompañar al comité de administración y prestarle todo el apoyo necesario para el éxito de sus funciones. Estas actividades deben ser realizadas con mayor frecuencia durante los primeros ciclos del banco. Además de esta recomendación es bueno tener en cuenta los siguientes aspectos.



- Todos los miembros del Comité de Administración deben asumir sus funciones y responsabilidades de una manera plena.
- La promotora debe acompañar frecuentemente a los miembros del Comité de Administración, continuando con una capacitación en los diferentes detalles del programa, esta actividad debe ser más frecuente durante el primer y segundo ciclos.
- La promotora debe instar permanentemente al comité de administración y a las socias a asumir sus compromisos con responsabilidad y seriedad.
- Las asambleas ordinarias deben programarse necesariamente en la fecha de pago de las cuotas, estas deben contener un horario y una agenda, los cuales deben cumplirse rigurosamente. En estas asambleas se debe informar a todas las socias sobre los movimientos económicos del banco comunal, de tal manera que estos sean muy transparentes con lo cual se reducirá la mora causada por los malos entendidos y conflictos suscitados por estos motivos
- Los promotores deben ser muy cautos en sus intervenciones, cuidando de ser muy objetivos sin tomar partido a favor de ninguna de las socias, en lo posible se debe desalentar los rumores o "chismes" que atenten contra la unidad del grupo.
- Cuando se susciten conflictos entre las socias, debe prestar su asesoría con una actitud positiva, objetiva y conciliatoria, escuchando a las partes y buscando que la solución emerja de las mismas partes.
- Debe evitarse la presencia de malos entendidos, aclarando en todo momento las funciones y responsabilidades de cada una de las socias.

Actividades Después Del Crédito

Antes de que se presente la mora es recomendable saber como se va a reaccionar cuando esta se presenta, por lo que es bueno recomendar al comité de administración promueva la confección de un **Reglamento de Recuperación de Créditos**, el cual puede tener la siguiente estructura. Se hace notar que una vez aprobado el reglamento se debe realizar todos los esfuerzos posibles para cumplirlo y hacerlo cumplir, de la disciplina que se tenga en su cumplimiento depende el éxito futuro del banco comunal.

EJEMPLO DE REGLAMENTO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS

Objetivos

Establecer las normas y los procedimientos a seguir para recuperar los préstamos morosos con cargo a la Cuenta Externa, Cuenta Complementaria y Cuenta Interna.

Alcance

Las normas del presente reglamento serán aplicadas por el Comité de Administración y será acatado por todas las socias del banco Comunal que tienen créditos vigentes, ya sea de la cuenta interna, cuenta externa y/o complementaria.

Procedimiento

1. Un crédito se encuentra e la categoría de mora cuando la socia no ha cumplido en cancelar su cuota en la fecha y hora estipulada.



2. Al día siguiente de observarse el incumplimiento de la obligación un integrante del Comité de Administración se acercará al domicilio o negocio de la socia para enterarse los motivos del atraso, alentándola a honrar los compromisos asumidos, es necesario que en esta visita se obtenga de la socia un compromiso de pago fijando par su efecto una fecha y hora determinadas. (Es recomendable que la fecha del compromiso de pago no sea superior a los 7 días)
3. Si se verifica que la socia no ha cumplido con su nuevo compromiso verbal se deberá visitar a la garante de la socia comunicándole la preocupación del Comité De Administración e instándola para que en su calidad de garante, aliente u obligue a la socia a cumplir sus compromisos.
4. Si pasado 8 días de incumplimiento en los pagos, se emitirá una carta en la que se haga conocer los perjuicios que está causando a la organización del banco Comunal y dando un plazo prudencial de 72 horas para cumplir con sus pagos. Si la comunicación por escrito no diera resultado se notificará a los garantes.
5. Si a pesar de las acciones de cobranza realizadas, se verifica que la socia no ha cumplido sus compromisos de pago, la Presidenta del Comité de Administración organizará a cuatro o cinco socias en el cual se incluirá a la socia garante, y se aproximarán al negocio o domicilio de la socia morosa para llegar a un arreglo definitivo.
6. Si en esta acción se verifica que las causas de la morosidad, es la presencia de una emergencia en la socia o su familia (Enfermedad grave, robo, accidente u otra causa fortuita), se puede acudir a la solidaridad de la asamblea de socias en búsqueda de una solución al problema, esta solución puede ser desde el otorgamiento de un plazo mayor para el pago de la cuota, realización de actividades económicas en apoyo a la socia o también se puede plantear una operación de refinanciamiento de todo el crédito. Para la renovación o refinanciación se debe exigir a la socia primeramente un reconocimiento de la deuda por escrito, y la firma de nuevos documentos título valor firmado también por los garantes.
7. Si se verifica que el incumplimiento en el pago se debe a una negativa actitud de la socia o falta de voluntad de pago se procederá a realizar las acciones legales pertinentes para recuperar el crédito a través de esa vía.
8. La realización de una acción judicial se tomará apenas se cumpla 30 días de atraso, esta decisión será tomada por la asamblea general a solicitud del Comité de Administración. Procediendo en forma inmediata a enviar una carta por la vía notarial

Sanciones.

Con la finalidad de alentar la puntualidad y la disciplina dentro el banco comunal se tomará las siguientes sanciones o multas que se aplicará a las socias morosas.

- Por llegar con tardanza a las sesiones del Banco Comunal. US\$ 0.20
- Por falta a una reunión de la asamblea. 0.30
- Por cada día de atraso en el pago de una cuota 0.30
- Si el número de días morosos acumulados en un ciclo supera los 3 días de mora hasta los 7 días, la socia no podrá obtener un crédito mayor al obtenido previamente.
- Si los días acumulados de mora supera los 8 días hasta los 25 días, se le reducirá el monto del crédito.
- Si los días acumulados de mora supera los 25 días, la socia será retirada del Banco comunal, procediendo a devolverle sus documentos y aportes que le pertenecen.
- Todos los gastos que ocasione la recuperación de una cuota morosa, serán asumidos por la socia, para lo cual se tendrá en cuenta el siguiente tarifario.

- ♦ Visita al domicilio o negocio de la socia y/o su garante US\$ 2.0
- ♦ Carta o notificación a la socia y/o su garante US\$ 3.0
- ♦ Carta Notarial US\$ 5.0
- Acción Judicial. De acuerdo a las acciones realizadas y a tarifa del asesor legal.
- Todas las socias tienen el deber de cumplir y hacer cumplir el presente reglamento.

Pago del Crédito a la ONG.

Sin perjuicio de las acciones de cobranza que se realiza a la socia, el Banco Comunal honrara su compromiso a la ONG, haciendo la cancelación de las cuotas respectivas en las fecha de vencimiento, para lo cual hará uso de los fondos de la Cuenta Interna, específicamente de los Fondos de Contingencia para Malas Deudas. De esta manera se honra la garantía solidaria otorgado por todas las socias a cada uno de los créditos.

Excepciones.

Cualquier aspecto no considerado y/o la aplicación de alguna excepción a las presentes normas será resuelto por la asamblea de socias,

Técnicas De Cobranza.

Antes de realizar el proceso de cobranza la promotora y un integrante del Comité de Administración o la persona encargada de realizar las actividades de cobranza debe considerar los siguientes aspectos.

- ♦ Reunir la Información Necesaria. No es recomendable acudir a una acción de cobranza sin la información mínima necesaria como por ejemplo, el nombre de la socia, la actividad económica, el monto de la deuda, los días de atraso, el comportamiento de pagos en las cuotas anteriores, las promesas de pago incumplidas, el nombre de su garante, la situación del sector. Con lo cual se reducirá la posibilidad de recibir objeciones o pretextos falsos.
- ♦ Crear un ambiente adecuado para negociar. Cuando el personal que realizará la cobranza se aproxime al domicilio o negocio de la socia morosa debe hacerlo con una actitud positiva, con una capacidad de negociación, con una actitud comprensiva y una capacidad de mantener la serenidad. Cuando se esté entrevistando con la socia morosa, en primer lugar debe tratar de entender las razones del no pago de la cuota, las cuales pueden ser:
 - ♦ Motivos involuntarios como mal entendimiento de los plazos de pago, olvido de la fecha de pago.
 - ♦ Mala actitud de la socia, como tener la idea de defraudar al Banco Comunal, pensar que se está en la obligación de regalarle el dinero, por no tener responsabilidad y orden en sus actividades gastando mas de lo que tienen.
 - ♦ Por factores aleatorios o problemas de fuerza mayor, como un robo, un accidente, una enfermedad a la socia o a la familia.

Si los motivos son involuntarios será suficiente explicarle que si la demora es mas prolongada no podrá obtener un nuevo crédito, perderá su condición de socia, pagará moras y gastos de cobranza, tendrá una mala imagen frente a las demás socias, se le seguirá haciendo visitas molestosas, creará malestar a todas las demás socias.



Cuando la causa de la mora es por la mala actitud de la socia, seguramente argumentará pretextos falsos a los cuales será necesario estar atento para ponerlos en evidencia y rechazarlos; la socia también puede reaccionar con un exceso de susceptibilidad poniéndose a llorar en uno casos o elevar la voz para lo cual será necesario mantener la calma sin dejar de mirarla a los ojos, en esta situación no es recomendable contradecir ni discutir en los mismos tonos y términos de la socia porque es posible ganar la discusión pero inevitablemente se perderá la negociación. Será recomendable explicar con calma pero con firmeza los malestares que esta causando esta mora tanto a al banco comunal en su conjunto como a cada una de las socias, así también se le deben explicar las consecuencias negativas que acarrea esta actitud en la socia como en su garante. **En ningún caso se deba de dar por concluida la visita sin obtener de la socia una promesa de pago indicando fecha y hora.**

Si la causa es un factor aleatorio de fuerza mayor comprobado, entonces es recomendable ayudar a la socia a buscar una solución adecuada para lo cual inclusive se debe solicitar el apoyo de la asamblea de socias. Estas acciones deben realizarse prontamente evitando que al pasar el tiempo el problema se agudice y la solución sea más difícil de encontrar.

- ♦ Registro de la actividad realizada y los resultados obtenidos, lo cual es muy importante para verificar el cumplimiento de los nuevos compromisos asumidos y para diseñar las siguientes acciones de cobranza a realizar. Es muy importante que estos registros sean verificados permanentemente para reaccionar inmediatamente cuando la socia no ha cumplido con su promesa de pago., ya que se corre el riesgo de que la socia piense que no existe seriedad por parte del cobrador y se prepare para seguirle engañando con falsas promesas.

6.4. PROGRAMACIÓN Y REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PRO FONDOS.

Otro de los Ingresos generados al interior del banco Comunal se origina en las actividades que programan y realizan las socias del banco, las cuales pueden ser: polladas, cuyadas, parrilladas, pachamancas, rifas, fiestas, etc. Las cuales por lo general pueden cumplir hasta tres objetivos: por un lado cohesionan a las integrantes de un banco comunal, por otro lado permite incrementar los fondos del banco y también es una posibilidad de demostrar la solidaridad entre las socias ya que puede permitir juntar recursos para cubrir la cuota de una socia que tiene problemas económicos por factores que escapan de su control.

Estas actividades se pueden programar en cualquier momento, generalmente cuando está por finalizar el primer ciclo y continúan en los ciclos posteriores. Para su realización se debe seguir las siguientes recomendaciones:

- ♦ La Actividad económica debe ser aprobada en asamblea de socias.
- ♦ La actividad económica debe tener un objetivo específico, el cual puede ser:
 - ♦ Incrementar los fondos de la cuenta interna específicamente los aportes de cada una de las socias.
 - ♦ Ayudar económicamente a una socia que no está en capacidad de cubrir su cuota, de esta manera las socias muestran su solidaridad y se les permite honrar su compromiso de garantizar solidariamente a todas y cada una de las socias.
 - ♦ Contar con recursos para realizar gastos de operación del banco como pasajes, materiales o para la adquisición de un activo fijo como muebles.
 - ♦ Tener recursos disponibles para atender las emergencias de algunas socias.



- ♦ En la organización se debe comprometer al mayor número de socias nombrando un comité especial.
- ♦ La rendición de cuentas debe ser lo más transparente posible.
- ♦ Las utilidades deben depositarse en la Cuenta Interna a mas tardar al día siguiente de la realización del evento.

Generalmente las socias tienen amplia experiencia en la organización en este tipo de actividades, por lo que la promotora cumple un rol secundario preferentemente en la rendición de las cuentas.

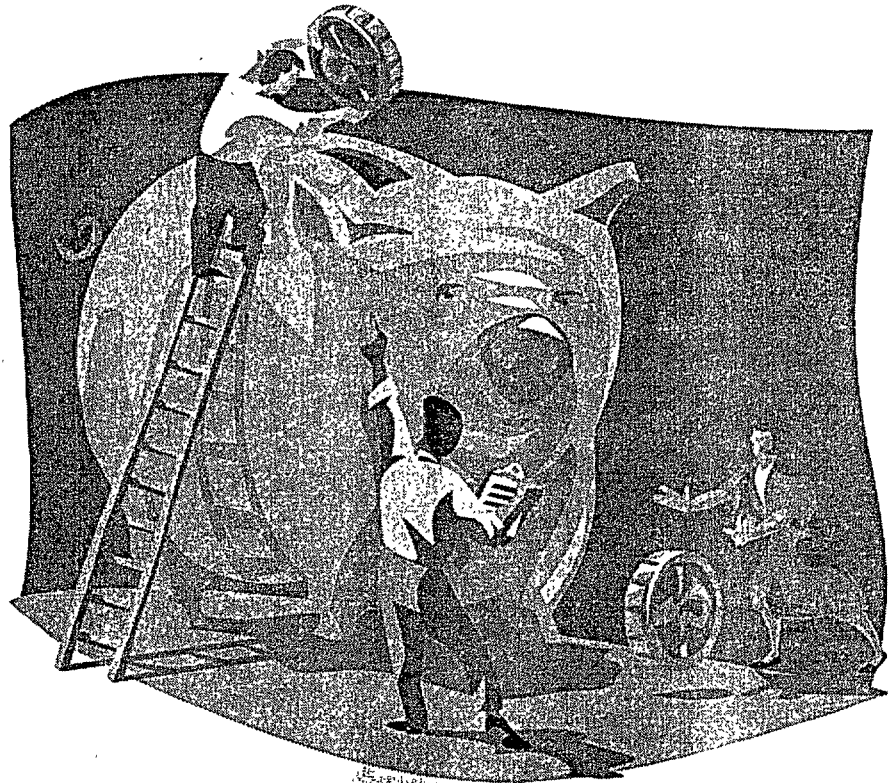
6.5 CONTROL DE LA CALIDAD DE LOS BANCOS COMUNALES.

Es bueno que los Bancos Comunales aprendan a desarrollar una conducta de supervisión y de mejora continua de sus objetivos, para lo cual se puede organizar un Comité de Calidad el mismo que tendría la función de estimular a las socias un mayor nivel de identificación y participación en todas las acciones que emprenda el banco.

Uno de los instrumentos que manejará este comité es la tabla de control denominada *¿cómo está la salud de nuestro banco?* La cual debe ser aplicada obligatoriamente al finalizar cada ciclo. Con los resultados de este instrumento, tanto el Comité de Administración del banco, las socias, la promotora y la ONG tendrán la información necesaria que les servirá para mejorar la capacidad de gestión del Banco Comunal ya que este instrumento permite analizar el aspecto administrativo, el aspecto organizativo y el aspecto solidario del Banco Comunal.

Para la aplicación de este instrumento la promotora y los integrantes del Comité de Calidad deberán seguir las pautas del Instructivo para la Aplicación del Sistema de Control de Calidad, *¿Cómo está la Salud de Nuestro Banco?*.

ANEXOS



Anexo N° 1

Contenido de la Primera Sesión.

ESTRUCTURA DEL BANCO COMUNAL.

Primeramente la promotora debe presentarse, dando a conocer su nombre, los datos de su experiencia en bancos comunales, puede explicar los motivos por los cuales se encuentra promoviendo la creación de bancos comunales, si es posible narrar su mejor experiencia en bancos.

Luego ayudado de las Técnicas Participativas de Educación Popular, difundido por PROMUC, pedirá a las participantes a que se presente, con lo cual se espera romper la normal desconfianza inicial de este tipo de actividades.

¿Qué es el banco comunal?

Se procede a recordar lo tratado en la reunión con las socias potenciales, profundizando la comparación entre el Banco Comunal, los usureros y la banca comercial.

USUREROS	BANCO COMUNAL	BANCO COMERCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Tasas muy elevadas 20% • Garantías reales. O exigen prendas como Artefactos, Casas, Terrenos los que son cotizados a muy bajos precios. • Personas que no ofrecen confianza • Relación frágil que puede desaparecer en cualquier momento. • Posibilidad de ser estafados 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite tener acceso a una fuente de financiamiento. • Permite incrementar los ingresos económicos de la familia, al tener mayores recursos en movimiento. • Permite el crecimiento sostenido del negocio. • Permite generar una cultura y hábito de ahorro. • Permite aprender a auto disciplinarse para el cumplimiento de sus obligaciones. • Permite tener un espacio donde se pueda desarrollar las habilidades de gestión. • Permite capacitarse en la práctica en aspectos financieros, administrativos y contables. • Permite intercambiar experiencias con otras microempresarias, permitiendo el desarrollo solidario de un grupo social. • Permite pertenecer a una organización social financiera de desarrollo, progreso y de una cultura de justicia y paz. • Garantías solidarias. • Tasas de interés adecuadas • Pocos requisitos documentarios. • Asesoría permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tramites Muy engorrosos y costosos • Requisitos inalcanzables Balances Ganancias y Perd. Cuenta Corriente con 3 meses de movimiento Garante que sea cliente del banco. • Costos elevados. • Presentación de muchos documentos. • Exigencia de garantías reales (Hipotecas)

Se recuerda que es un Banco Comunal. Informándoles que es una organización con vocación autogestionaria, donde las decisiones más importantes como el diseño de las políticas, el establecimiento de las normas, la aprobación de créditos, la aceptación de socias, sus integrantes eligen a sus propios Comités de Administración, manejan sus registros de control y administran sus fondos y otras decisiones importantes que son de exclusiva responsabilidad de las mismas integrantes de la organización, sin embargo para facilitar su funcionamiento cuentan con el apoyo permanente de una promotora por parte de la ONG, la misma que en forma permanente prestará los servicios de asistencia, asesoría y capacitación tanto al comité de administración como a todas las socias, el Banco Comunal es una organización de crédito y promoción del ahorro, con capacidad de autosostenimiento ya que está en capacidad de generar ingresos que cubran sus costos operativos y además brinda beneficios económicos a todos sus integrantes, motivo por el cual se requiere de una participación muy dinámica de todas las socias.

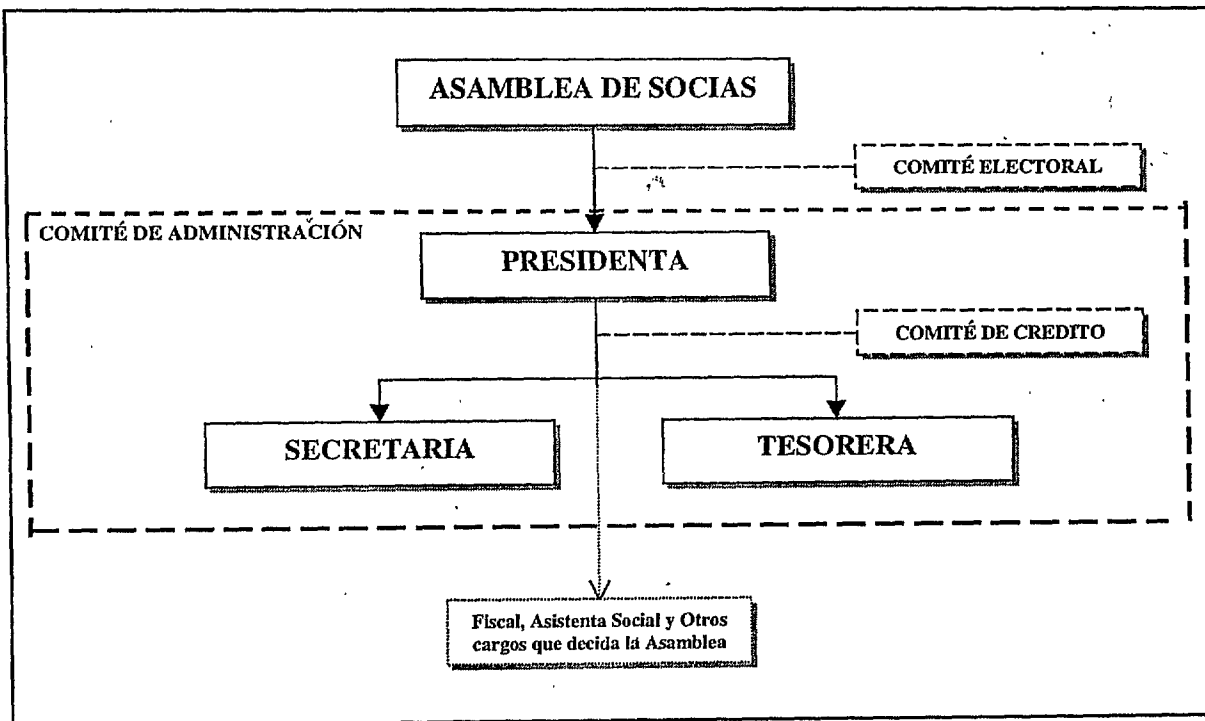
Un Banco Comunal está orientado principalmente a mujeres pero también a los varones de las zonas urbanas marginales y rurales que estén realizando actividades económicas auto sostenibles, generalmente está compuesto por 25 ó 30 socias. La metodología empleada tiene por objetivo el facilitar a sus miembros los recursos básicos para promover el crecimiento familiar, a través de cuatro componentes básicos:

- ◆ Préstamos para impulsar el trabajo por cuenta propia (autoempleo)
- ◆ Incentivos para el ahorro y
- ◆ Apoyo mutuo para fortalecer la participación de las mujeres y elevar su autoestima.
- ◆ Fortalecimiento organizacional

El banco Comunal también es el espacio de trabajo solidario, en el que se da el respeto mutuo, la moralidad y la unidad de las socias, mejorando la capacidad de gestión a través de capacitaciones.

¿Cómo funciona?

Como en toda organización autogestionaria las socias tienen amplia participación en el funcionamiento y en la toma de decisiones del banco Comunal. Su organización puede observar en el siguiente gráfico.



La Asamblea de Socias

La Asamblea de Socias es el órgano máximo del Banco Comunal Y está compuesta por todas las socias inscritas hábiles.

Comité de Administración

El Comité de Administración es la instancia de administración que representa, ejecuta y coordina las actividades y funcionamiento del Banco Comunal. El Comité de Administración está compuesto por:

- a. Presidenta
- b. Secretaría de Actas y Archivo
- c. Tesorera

Las facultades y obligaciones principales del Comité de Administración son:

- a. Establecer su propio Reglamento.
- b. Representar a la Banco Comunal ante organizaciones públicas y privadas.
- c. Convocar a la Asamblea de Socias.
- d. Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento y los acuerdos adoptados en Asamblea de Socias.
- e. Formular las solicitudes de créditos a la institución.
- f. Realizar labores de seguimiento, control y supervisión de los préstamos otorgados a las socias, así como del cumplimiento de las cuotas de las socias.
- g. Administrar los bienes de Banco Comunal
- h. Promover la participación de las socias para el cumplimiento de los fines, objetivos y fortalecimiento de las actividades de la Banco Comunal
- i. Brindar información verás y oportuna a la ONG: .

Las principales funciones de la Presidenta son:

- a. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de Asamblea de Socias.
- b. Convocar y presidir las sesiones de Asamblea de Socias y de Comité de Administración.
- c. Informar a la Asamblea de Socias sobre el cumplimiento de todas las acciones y tareas encomendadas.
- d. Coordinar con organizaciones públicas y privadas las actividades y funcionamiento del Banco Comunal
- e. Dirigir las actividades de capacitación de las socias.
- f. Realizar el movimiento de cuentas bancarias con la firma mancomunada de la Tesorera o la Promotora de la ONG.
- g. Firmar los oficios y correspondencia del Banco Comunal'.

Las funciones de la Secretaría son:

- a. Llevar y mantener al día el libro de actas de las sesiones de Asamblea de Socias y de Comité de Administración.
- b. Recepcionar archivar la correspondencia y demás documentación.
- c. Elaborar los oficios del Comité de Administración.



- d. Llevar el control de asistencia a las sesiones de Asamblea de Socias y Comité de Administración.
- e. Elaborar un directorio de instituciones públicas y privadas.

Las facultades y obligaciones de la Tesorera son:

- a. Llevar el estado y movimiento conciliatorio de las Cuentas Interna, Externa y complementaria.
- b. Recepcionar y llevar el registro de los pagos y aportes.
- c. Informar sobre el movimiento económico del Banco Comunal al Comité de Administración y Asamblea de Socias.
- d. Elaborar y presentar el balance mensual y de fin de cada Ciclo.
- e. Realizar el movimiento de cuentas bancarias con la firma mancomunada de la Presidenta y el representante de ONG.
- f. Efectuar cobros de préstamos y recepción de aportes voluntarios de las socias.
- g. Depositar los recursos de las Cuentas Interna, Externa y Complementaria en las cuentas de ahorro bancarias del Banco Comunal y de la ONG.
- h. Otras tareas que le encomiende el Comité de Administración.

Son atribuciones y obligaciones del Comité de Créditos:

- a. Recepcionar todas las solicitudes de crédito de las socias.
- b. Evaluar técnica y socialmente.
- c. Presentar a la Asamblea de Socias las solicitudes de crédito que cumplan los requisitos.

El Comité Electoral.

Son funciones del Comité Electoral:

- a. Dirigir el proceso electoral del Comité de Administración
- b. Convocar y dirigir el proceso electoral
- c. Levantar el acta de elecciones.
- d. Proclamar y juramentar a las dirigentes electas.

Aplicando siempre técnicas participativas, se anunciará que se va a proceder a elegir al primer Comité de Administración, el mismo que tendrá una carácter provisional, a veces las participantes se muestran reacias a aceptar cargo directivos ya que aún no se conoce a profundidad la organización en proceso de formación, pero se debe insistir en la importancia de contar con un cuerpo directivo desde el primer momento.

Se invita a proponer candidatos (por lo menos dos personas para cada cargo) y se procede a la elección por mayoría simple. La promotora y las dirigentes y/o lideresas presentes dirigen el proceso electoral y cuentan los votos en presencia de todas las participantes.

Se felicita a las personas elegidas y se les pide que pasen a la mesa de conducción de la reunión.

Elección del Nombre del banco.

El nombre del Banco es muy importante porque a partir de ese momento las socias empiezan a sentirse propietarias de una organización que en el futuro les va a ayudar a lograr sus objetivos.

Se pide a las asistentes aportes para el nombre del futuro Banco, el cual puede ser nombre de una persona, un santo, un pueblo, un sentimiento, un valor moral, etc, pidiendo que cada propuesta sea sustentada, es preferible que exista consenso en la definición del nombre, pero si este no se produce se elige entre todas las propuestas.



SISTEMA OPERATIVO DEL BANCO COMUNAL

Sistema de Aportes.

Uno de los objetivos del banco es crear el hábito del ahorro. A veces se piensa que no se puede ahorrar porque no se cuenta con dinero, pero se puede iniciar un ahorro con montos mínimos y poco a poco estos se van sumando a otros y aumentando

Para incentivar el hábito de ahorro de las socias, existen dos tipos de aportes: el aporte voluntario y el aporte programado

- El Aporte voluntario es un aporte de dinero, que cada postulante a socia del banco entrega al final de cada reunión como una muestra del interés a integrarse a esta experiencia que va a contribuir a su progreso, también se puede realizar aportes voluntarios durante el funcionamiento del Banco. Es importante que el aporte voluntario sea aportado en cada una de las tres reuniones, registrando los aportes en un cuaderno hasta la apertura de la cuenta interna en un banco comercial. Si la socia no desea continuar en el banco se le devuelve su aporte, cuando la socia ya ha confirmado su participación en el banco, entonces se debe registrar los aportes iniciales en su libreta de aportes y ahorros.
- El aporte programado es una cuota obligatoria para todos los integrantes del banco, se inicia a partir del momento en que la socia recibe un crédito y asciende a 5% mensual del monto total del crédito recibido, y se va entregando junto a la devolución del crédito. No puede ser retirado por las socias hasta el final del programa y se transforma en un capital de trabajo para la socia. Solo se tiene acceso a estos recursos como capital de préstamo de la cuenta interna o cuando la socia se retira definitivamente del Banco Comunal.

Cuenta Interna.

La Cuenta Interna es una cuenta de ahorros en dólares que se abre en un banco comercial antes de realizar el primer desembolso, en la que se depositan todos los Aportes Voluntarios, los Aportes Programados, los fondos que se recauden por alguna actividad realizada por las socias, también se depositan en esta cuenta las donaciones que puedan hacer algunas personas amigas del Banco y los intereses que generan estos recursos. Esta cuenta se abre a nombre de la presidenta o de la tesorera del Banco y de la Promotora de la ONG.

El dinero aportado por cada socio, ya sea en forma voluntaria o programado se registra en su libreta de Aportes y créditos.

La finalidad de esta cuenta, es permitir que el Banco Comunal se consolide como organización autónoma, con el capital suficiente para poder prestar dinero y obtener dividendos por esos préstamos. Las socias pueden obtener mayores ingresos a través del manejo directo de sus aportes. El manejo de esta cuenta puede observarse más detalladamente en el acápite 6.1.

Cuenta externa.

Es una cuenta de ahorros en dólares, con la cual la ONG, controla el capital que es entregado al Banco Comunal para que este pueda prestar a sus socios. En esta cuenta se deposita el capital que es devuelto por las socias en cuotas quincenales o mensuales en un periodo no mayor de 4 meses, también se deposita en esta cuenta los



intereses que corresponde a la ONG, vale decir 2.5 puntos de la tasa de interés (3%) cobrado a las socias y la mora del banco comunal en el caso que se presente.

Sistema de Créditos.

La ONG entrega al Banco Comunal, a través de su Comité de Administración, el capital que éste otorgará en calidad de créditos individuales a las socias para el inicio o complementariedad de las actividades económicas. El préstamo que la ONG otorga al Banco Comunal es de responsabilidad colectiva y solidaria de todos sus integrantes, esta responsabilidad se inicia desde el momento de recepción de los recursos económicos.

El Banco Comunal, presta dinero a cada una de sus socias que cumplan con los requisitos (ser socia del Banco, tener tres aportes voluntarios y ser aprobados por el comité de crédito). El primer crédito será de hasta US\$ 100.00 el que debe ser devuelto en 8 quincenas o en 4 meses (según lo haya definido la organización y la ONG), incluyendo los intereses, el aporte programado, estos pagos serán registrados en una libreta de Aportes.

En el siguiente cuadro se puede observar un ejemplo que explica los pagos de un primer crédito a una socia.

Fecha de entrega	01 de marzo
Monto del Préstamo	US\$ 100.00
Intereses	3% mensual en dólares.
Plazo	4 meses (pagos mensuales)
Ahorro programado.	5% mensual (en dólares)

FECHA	CAPITAL	INTERES ONG 2.5%	INTERES BANCO 0.5%	APORTE PROGRAMADO 5%	TOTAL A DEPOSITAR
01 DE ABRIL	25.0	2.5	0.5	5.0	33.0
01 DE MAYO	25.0	2.5	0.5	5.0	33.0
01 DE JUNIO	25.0	2.5	0.5	5.0	33.0
01 DE JULIO	25.0	2.5	0.5	5.0	33.0
TOTAL	100.0	10.0	2.0	20.0	132.0

Al finalizar el ciclo, la socia habrá devuelto los US\$ 100 prestados mas US\$ 12 de interés y tendrá US\$ 20 de ahorro programados que es dinero de su propiedad.

En consecuencia, podrá solicitar y obtener un segundo crédito por un monto de US\$ 120, luego un tercer crédito, un cuarto crédito y así sucesivamente cada vez por un monto mayor, hasta un noveno crédito por un monto de hasta 325 dólares, lo cual se detalla en el siguiente acápite.

Para obtener un nuevo crédito por un mayor monto en el siguiente ciclo, se debe:

- ♦ Haber asistido puntualmente a las Asambleas ordinarias de socios y las jornadas de capacitación
- ♦ Haber pagado sus cuotas, puntualmente en las fechas programadas.



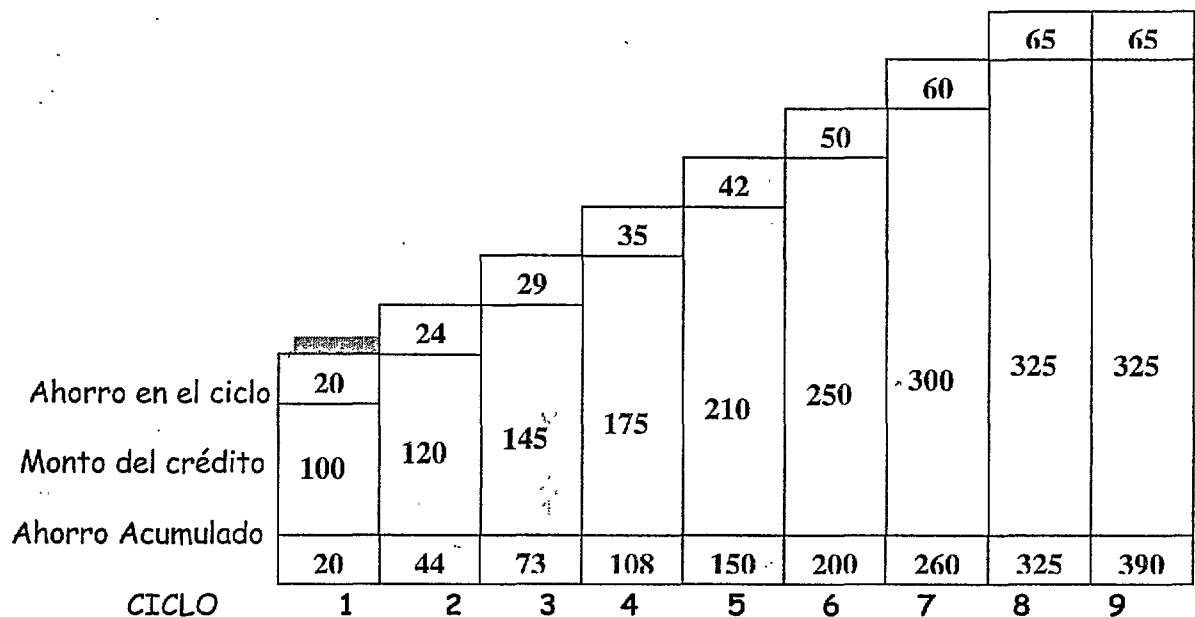
145

- ◆ Tener capacidad de pago, de acuerdo a la evaluación que realice la promotora de la ONG y un miembro del comité de administración.
- ◆ No tener ninguna deuda con el Banco.
- ◆ Haber destinado el crédito a una actividad económica.

La Escalera del Crédito Escalonado.

En el siguiente gráfico se puede observar en que consisten los créditos escalonados de los Bancos Comunes.

SISTEMA DE CREDITO ESCALONADO



- ◆ Ahorro programado 20% con relación al crédito recibido.
- ◆ El programa de crédito es de 9 ciclos o tres años.
- ◆ Cada ciclo es de cuatro meses
- ◆ El primer crédito es de hasta US\$ 100.00
- ◆ Al noveno ciclo la socia puede tener un ahorro de hasta US\$ 390.00
- ◆ Al noveno ciclo la socia puede tener un crédito de US\$ 325.00
- ◆ La tasa de interés nominal simple es de 3% mensual



ANEXO Nº 2

MODELO DE REGLAMENTO INTERNO DEL BANCO COMUNAL

TITULO PRIMERO: DENOMINACION, DURACION, INICIO DE ACTIVIDADES Y DOMICILIO.

Artículo 1. Sé constituye la Asociación Civil No Inscrita denominada "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", que no persigue fines de lucro ni religiosos ni políticos. Y que están integrada por ___ socias inscritas que tienen la calidad de socias fundadoras.

Artículo 2. La duración de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____" es indeterminada, iniciando sus actividades en la fecha de su fundación

Artículo 3.- El domicilio de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____" se establecerá en el Distrito de ____ de la ciudad de Lima, Perú.

TITULO SEGUNDO: DE LOS FINES

Artículo 3. Son fines de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", los siguientes:

1. El diseño y/o aplicación de los procedimientos para el financiamiento de los negocios de cada una de sus socias.
2. Organizar y desarrollar actividades de capacitación que contribuyan a mejorar la productividad y la capacidad de gestión empresarial de sus socias.
3. Contribuir a elevar el nivel de vida e ingresos de sus socias.

TITULO TERCERO: DE LAS SOCIAS

Artículo 4. Para ser socia de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", se requiere:

- a. Solicitar voluntariamente su Adhesión, y obtener aprobación de parte de la Asamblea de Socias.
- b. Preferentemente ser mujer, madre de familia y mayor de edad.
- c. Tener domicilio en la comunidad donde ha establecido su cede la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- d. Tener un negocio en actividades económicas lícitas o que no requieran autorización específica.
- e. No tener deudas vigentes con empresas del Sistema Financiero ni con personas ajenas a él.
- f. Participar activamente en todas las sesiones de Asamblea de Socias del Banco Comunal.



- g. Entregar puntualmente los aportes comprometidos de acuerdo al presente Reglamento.
- h. Tener reconocida solvencia moral e historial crediticio comprobado, en la comunidad donde reside.
- i. Presentar copia de Libreta Electoral o documento de Identidad del solicitante y su cónyuge.
- j. Presentar copia de su auto avalúo o recibo de agua y luz, contrato de alquiler o constancia Domiciliar.

Artículo 5. La calidad de socia se pierde:

- a. Por renuncia con treinta (30) días de anticipación, previo cumplimiento de los compromisos de aporte y deudas asumidas en virtud al presente Reglamento y a otros compromisos contractuales con la ONG "_____".
- b. Por incumplimiento de cualquiera de los términos y condiciones del presente Reglamento y de los compromisos contractuales con la ONG "_____".
- c. Por morosidad en la devolución de los préstamos otorgados en virtud a los términos del presente Reglamento y a los compromisos contractuales con la ONG "_____". La morosidad no debe ser mayor lo establecido en el presente Reglamento.
- d. Por incurrir en apropiación ilícita de los recursos de las socias o de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- e. Por fallecimiento.

Artículo 6. Son obligaciones de las socias:

- a. Asistir y participar activa y puntualmente en las reuniones (quincenales / mensuales) y en las extraordinarias de Asamblea de Socias.
- b. Cumplir puntualmente con los pagos de las cuotas por devolución de préstamos, en las reuniones programadas para tal efecto, según Cronograma de Pagos establecidos por relación contractual y en el presente Reglamento, así como pagar las moras establecidas contractualmente y en el presente Reglamento.
- c. Cumplir con los acuerdos tomados en Asamblea de Socias.
- d. Actuar con diligencia y responsabilidad los cargos y comisiones que se le asigne.
- e. Participar en los procesos de elección de directivos de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- f. Proporcionar puntualmente la información y documentación que le requiera.
- g. Cumplir con el pago del préstamo garantizado en favor de otra socia, ante incumplimiento de ésta.
- h. Efectuar los aportes comprometidos de acuerdo al presente Reglamento.

Artículo 7. Son derechos de las socias:

- a. Tener iguales derechos y obligaciones.
- b. Participar de los préstamos que disponga el presente Reglamento, con sujeción a los requisitos y condiciones estipuladas en el citado Reglamento.

- c. Gozar de voz y voto en las sesiones de Asamblea de Socias, Comité de Administración y Comité de Préstamos.
- d. Elegir y ser elegida para ocupar cargos directivos y funciones específicas en comisiones.
- e. Recibir información permanente de las actividades de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- f. Participar en la aprobación de los préstamos, en los casos que disponga el presente Reglamento.
- g. Garantizar a otras socias los préstamos, en los casos previstos en el presente Reglamento.

TITULO CUARTO: ESTANDARES OPERATIVOS DE LA METODOLOGIA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA'.

Artículo 8. Para alcanzar sus fines propuestos, la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____" incorpora en el presente Reglamento los estándares y procedimientos operativos de la metodología de Bancos Comunales "La Chanchita" de propiedad de PROMUC.

Artículo 9. La "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" podrá recibir en calidad de préstamo y/o donaciones recursos económicos para ser destinados a otorgar créditos a sus socias. Dichos recursos serán utilizados mediante el empleo de tres cuentas especiales e independientes con las cuales la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" cumplirá sus propósitos y objetivos:

* Cuenta Externa y Cuenta complementaria: Ambas cuentas estarán constituidas por los préstamos de dinero efectuados por la ONG "_____". Los recursos de estas cuentas constituyen una financiación suplementaria para todas las socias que deseen financiar sus actividades económicas y que cumplen con los requisitos para ello.

* Cuenta Interna: Constituida por todas las ganancias de capital y moras derivadas de todas las actividades de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", y además por los aportes programados y voluntarios reembolsables de las socias. Este fondo constituye una autofinanciación de todas las socias.

Artículo 10. Para alcanzar los fines de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" se diseñará, programará y ejecutará acciones concernientes a que los procesos de financiación a las socias se realicen de manera ininterrumpida durante nueve (09) ciclos de cuatro (04) meses de duración cada uno.

Artículo 11. Los préstamos con recursos de la ONG _____ se amortizan con periodicidad ____ y no originan utilidades para las socias, pero si les corresponde pagar una comisión o intereses por la utilización de los recursos, parte de los cuales corresponderán a la ONG _____ y la otra parte a la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____". La proporción que corresponde a cada entidad será especificada en los respectivos contratos y/o normatividad pertinentes.

Artículo 12. Para la constitución de la Cuenta Interna, las socias están obligadas a efectuar aportes variables que tienen el carácter de reembolsables, en los plazos de amortización del préstamo otorgado por la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____". También forman parte de la Cuenta Interna los aportes programados que se establecen en función al nivel individual del crédito otorgado a cada socia.

Artículo 13. El monto de los préstamos con recursos de la Cuenta Interna que otorgue la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" por cada ciclo, es variable y estará en función de la evaluación de la capacidad de pago y de la puntualidad demostrada en los préstamos anteriores y al nivel de aporte individual de cada socia en la Cuenta Interna. Estos préstamos deben beneficiar principalmente a las socias que han cumplido con sus aportes voluntarios.

Artículo 14. Los préstamos con recursos de la Cuenta Interna se amortizan con periodicidad _____, a un plazo de ___ meses, y a una tasa de interés del ___% mensual.

Artículo 15. Los recursos de la Cuenta Interna son reembolsables en los plazos que determine la Asamblea de Socias, la distribución de las ganancias o utilidades será proporcionales con el nivel de aportes realizados por cada socia según su cuenta individual en la Cuenta Interna.

Artículo 16. Todo préstamo con dinero de la Cuenta Interna o Externa deberá contar con garantía solidaria de todas las socias de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" que participen en un Ciclo. Todo incumplimiento de pago no atendido en el plazo que se estipule al momento del otorgamiento del préstamo será asumido por el conjunto de las socias, quienes realizarán luego las acciones más pertinentes para recuperar de los montos adeudados.

Artículo 17. Las condiciones y modalidad operativa de los recursos de la Cuenta Externa serán especificada en los respectivos contratos de crédito entre la ONG _____ y la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____"

TITULO QUINTO: DEL PATRIMONIO

Artículo 18. El Patrimonio de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____" se constituye con todo aporte extraordinario que para cumplir dicho propósito fije la Asamblea de Socias, así como por donaciones y otros recursos que la Asamblea de Socias le asigne dicha calidad.

TITULO SEXTO: DE LAS SANCIONES

Artículo 19. Las socias que incumplan con el presente Reglamento y con las obligaciones contractuales con la ONG _____ tendrán las siguientes sanciones:

1. Amonestación en caso de falta leve cometida por primera vez.
2. Suspensión de derechos establecidos en el presente Reglamento, por plazo no menor a quince (15) días.
3. Exclusión de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", por comisión de falta grave o por mora acumulada según lo establecido en el reglamento.

Artículo 20. Las faltas se determinan de la siguiente manera:

- * Es falta leve: el incumplimiento de tareas, la inasistencia injustificada a reuniones o asambleas, y otros casos que determine la Asamblea de Socias.
- * Es falta grave: el robo, malversación y mal uso de los fondos de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____"; y el incumplimiento reiterado en el reembolso de los préstamos otorgados con recursos de las Cuentas Interna y Externa.

Artículo 21. El Comité de Administración evalúa las faltas y la Asamblea de Socias establece las sanciones.

TITULO SEPTIMO: DE LA ORGANIZACION.

Artículo 22. La organización de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" es la siguiente:

- * Asamblea de Socias.
- * Comité de Administración.
- * Comité de Crédito
- * Comité Electoral

Capítulo I: De la Asamblea de Socias

Artículo 23. La Asamblea de Socias es el órgano máximo de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____", y está compuesta por todas las socias inscritas hábiles.

Artículo 24. Es facultad de la Asamblea de Socias:

- a. Aprobar y/o modificar el presente Reglamento, así como cualquier otro reglamento, manual y plan.
- b. Elegir a los miembros del Comité de Administración.
- c. Aprobar y/o modificar los convenios con organizaciones públicas o privadas.
- d. Aprobar y/o modificar presupuestos y balances.
- e. Aprobar y/o modificar las solicitudes de préstamos.
- f. Aprobar y/o modificar estímulos y sanciones.
- g. Aprobar y/o modificar el reembolso de los recursos de la Cuenta Interna de acuerdo al nivel de la cuenta individual de cada socia.
- h. Acordar la disolución y conclusión de las actividades y funcionamiento de la Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____"

Artículo 25. La Asamblea de Socias podrá reunirse en forma ordinaria o extraordinaria. Sus acuerdos son obligatorios para todas las socias, aún para las socias que no asistieran a Asamblea de Socias.

Artículo 26. La Asamblea de Socias con carácter ordinario se llevará a cabo con periodicidad quincenal /mensual, y será conducida por la Presidenta del Comité de Administración.

Artículo 27. La Asamblea de Socias con carácter extraordinario se llevará a cabo cuando la convoque el Comité de Administración o a solicitud de no menos del diez por ciento (10%) del total de socias hábiles.

Artículo 28. Para la validez de las reuniones de Asamblea de Socias se requiere, en primera convocatoria, la concurrencia de mas de la mitad del número de socias. En segunda convocatoria, basta la presencia de cualquier número de socias. Los acuerdos se adoptan con el voto favorable de más de la mitad de las socias concurrentes.

Artículo 29. Para modificar el presente Reglamento o para disolver la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal ____" se requiere, en primera convocatoria, la asistencia de más de las tres cuartas partes de las socias. Los acuerdos se adoptan con el voto favorable de mas de la mitad de las socias concurrentes. En segunda convocatoria los acuerdos se adoptan con las socias que asistan y que representen no menos de la décima parte.

Artículo 30. Los acuerdos de Asamblea de Socias deben constar en un Libro de Actas, legalizado de acuerdo a ley.

Capítulo II: Del Comité de Administración

Artículo 31. El Comité de Administración es la instancia de administración que representa, ejecuta y coordina las actividades y funcionamiento de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____". Este órgano cuenta con los poderes necesarios para su tarea de administración, con excepción de aquellas facultades reservadas exclusivamente a la Asamblea de Socias.

Artículo 32. Son facultades y obligaciones del Comité de Administración:

- a. Establecer su propio Reglamento.
- b. Representar a la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" ante organizaciones públicas y privadas.
- c. Convocar a la Asamblea de Socias.
- d. Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento y los acuerdos adoptados en Asamblea de Socias.
- e. Llevar los libros de actas, y registros contables.
- f. Aprobar los expedientes técnicos presentados por el Comité de Crédito.
- g. Formular las solicitudes de préstamos a la institución.
- h. Realizar labores de seguimiento, control y supervisión de los préstamos otorgados a las socias, así como del cumplimiento de los aportes voluntarios de las socias.
- i. Administrar los bienes de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- j. Promover la participación de las socias para el cumplimiento de los fines, objetivos y fortalecimiento de las actividades de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- k. Formular los balances económicos y presupuestos que deban ser presentados a la Asamblea de Socias para su aprobación.

- l. Celebrar contratos de préstamos; abrir y cerrar cuentas de ahorros; y en general realizar toda clase de operaciones bancarias en coordinación con la institución. Las cuentas bancarias deberán operarse con firma conjunta de un miembro del Comité de Administración y la promotora de la ONG _____
- m. Depurar el padrón de socias de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____"
- n. Designar a los miembros del Comité de Crédito.
- o. Otras tareas que le encomiende la Asamblea de Socias.

Artículo 33. El Comité de Administración se reunirá con carácter ordinario cada 15 días, y con carácter extraordinario cuando los requiera el interés de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".

Artículo 34. En primera convocatoria, el quórum del Comité de Administración es la mitad más uno del número de sus miembros; en segunda convocatoria, el quórum no debe ser menor a un tercio del número de sus miembros.

Artículo 35. En primera convocatoria, los acuerdos se adoptan con el voto favorable del cincuenta por ciento más uno del número de sus miembros; en segunda convocatoria, los acuerdos se adoptan por mayoría simple del número de votos de los miembros concurrentes.

Artículo 36. El Comité de Administración está compuesto por:

- a. Presidenta
- b. Secretaría de Actas y Archivo
- c. Tesorera

Artículo 37. Son facultades y obligaciones de la Presidenta:

- a. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de Asamblea de Socias.
- b. Representar a la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" ante organismos públicos y privados.
- c. Convocar y presidir las sesiones de Asamblea de Socias y de Comité de Administración.
- d. Informar a la Asamblea de Socias sobre el cumplimiento de todas las acciones y tareas encomendadas.
- e. Firmar los documentos oficiales de la "Asociación Banco Comunal _____".
- f. Coordinar con organizaciones públicas y privadas las actividades y funcionamiento de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".
- g. Dirigir las actividades de capacitación de las socias.
- h. Realizar el movimiento de cuentas bancarias con la firma mancomunada de la promotora de la ONG _____.
- i. Firmar los oficios y correspondencia de la Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____.
- j. Brindar información oportuna y veras a la ONG _____.
- k. Otras tareas que fije la Asamblea de Socias.



Artículo 38. Son facultades y derechos de la Secretaría de Actas y Archivo:

- a. Llevar y mantener al día el libro de actas de las sesiones de Asamblea de Socias y de Comité de Administración.
- b. Recepcionar archivar la correspondencia y demás documentación.
- c. Elaborar los oficios del Comité de Administración.
- d. Llevar el control de asistencia a las sesiones de Asamblea de Socias y Comité de Administración.
- e. Elaborar un directorio de instituciones públicas y privadas.
- f. Otras tareas que le encomiende el Comité de Administración.

Artículo 39. Son facultades y obligaciones de la Tesorera:

- i. Llevar el estado y movimiento conciliatorio de las Cuentas Interna y Externa.
- j. Recepcionar y llevar el registro de los pagos y aportes.
- k. Informar sobre el movimiento económico de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" al Comité de Administración y Asamblea de Socias.-
- l. Elaborar y presentar el balance mensual y de fin de cada Ciclo.
- m. Realizar el movimiento de cuentas bancarias con la firma mancomunada de la Presidenta y el representante de ONG.
- n. Efectuar cobros de préstamos y recepción de aportes voluntarios de las socias.
- o. Depositar los recursos de las Cuentas Interna y Externa en las cuentas de ahorro y/o corrientes bancarias de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" y de la ONG.
- p. Otras tareas que le encomiende el Comité de Administración.

Artículo 40. La asamblea de Socias está en la facultad de crear otros cargos dentro los cuales se puede mencionar al Fiscal, Asistencia Social u otro que vea por conveniente, las funciones específicas de cada cargo serán diseñadas también por la Asamblea de Socias.

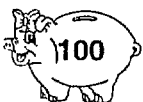
Capítulo III: Del Comité de Créditos

Artículo 41. El Comité de Créditos es el órgano que por excelencia evalúa en primera instancia toda solicitud de préstamo de las socias.

Artículo 42. Está conformado por La Presidenta, la Tesorera la Secretaria del Comité de Administración y por el(la) promotor(a) de la ONG _____.

Artículo 43. Son atribuciones y obligaciones del Comité de Créditos:

- d. Recepcionar todas las solicitudes de crédito de las socias.
- e. Evaluar técnica y socialmente.
- f. Presentar a la Asamblea de Socias las solicitudes de crédito que cumplan los requisitos.



Capítulo IV: Del Comité Electoral

Artículo 44. El período de gestión del Comité de Administración es por un año, pudiendo sus miembros ser reelegidas por un período más.

Artículo 45. Pueden ser candidatas las socias que acepten expresamente dicha calidad, y que no hayan merecido sanción por falta.

Artículo 46. El Comité Electoral se instala al término del período de vigencia del Comité de Administración, y es la máxima autoridad en el proceso electoral eleccionario de los miembros de dicho Consejo. Dicho Comité será designado por la Asamblea de Socias con quince (15) días de anticipación a la culminación del período del Comité de Administración.

Artículo 47. El Comité Electoral estará integrado por 3 miembros:

- Presidenta
- Secretaria
- Disciplina

Artículo 48. Ningún miembro del Comité de Administración ni ninguna socia candidata puede integrar el Comité Electoral.

Artículo 49. Son funciones del Comité Electoral:

- a. Dirigir el proceso electoral del Comité de Administración
- b. Convocar y dirigir el proceso electoral
- c. Levantar el acta de elecciones.
- d. Proclamar y juramentar a las dirigentas electas.

Artículo 50. El Comité Electoral cesa en sus funciones una vez elegida y proclamado el nuevo Comité de Administración.

TITULO OCTAVO: DE LA DISOLUCION

Artículo 51. En caso de disolución de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", su patrimonio será destinado a pagar los compromisos asumidos y el destino del saldo se decidirá en Asamblea de Socias, con participación de la ONG _____.

TITULO NOVENO: DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera. El presente Reglamento tiene vigencia desde el ____ de ____ del año 2,00_, en que fue aprobado en Asamblea de Socias.

Segunda. Las modificaciones y asuntos no contemplados en el presente Reglamento serán decididos en la Asamblea de Socias.

Tercera. Las socias que ingresen a la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" con posterioridad a la fecha de aprobación del presente Reglamento deberán expresar su adhesión al mismo mediante cláusula respectiva.



ANEXO N° 3
Cláusula de Adhesión

Por el presente documento, Yo. Identificado con
..... N° y domiciliado en
..... ; Declaro expresamente mi adhesión a la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal", así como al reglamento interno aprobado con fecha de del año 2,000.

Así mismo, declaro expresamente conocer los alcances, usos y aplicaciones de los recursos de las Cuentas Interna, Externa y Complementaria, y que la operatividad de dichos recursos se realizan de acuerdo a los estándares operativos de la metodología de los Bancos Comunales "La Chanchita" de propiedad de PROMUC.

De Otro lado, otorgo unilateralmente garantía solidaria a favor de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal", para respaldar cualquier deuda derivada de los préstamos que se otorgue de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno del Banco Comunal y los acuerdos adoptados por la Asamblea de Socias.

Finalmente, declaro que me someto expresamente a todos los términos y estipulaciones del referido reglamento interno, así como a los demás reglamentos, manuales aprobados hasta la fecha, sin reserva ni limitación alguna.

En señal de conformidad con lo expresado en el presente documento, firmo el mismo, a los días del mes de de año 2,000

Firma _____

Nombre _____

N° L.E/ DNI _____

Resolución del Comité de Administración.

El Comité de Administración de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal
_____"

Acuerda: Aceptar: _____ Rechazar: _____

La adhesión de la socia: _____

Por los siguientes Motivos: _____

Fecha. _____

Presidenta

Tesorera

Promotora ONG.





ANEXO N° 4

CONSTANCIA DOMICILIARIA.

Yo: _____ Identificado con _____ D.N.I. N° _____

Domiciliado y propietario de la vivienda ubicada en: _____

_____, hago constar por el presente documento que la Sra. Srta., _____ identificada con D.N.I. ° _____ y su cónyuge, _____ identificado con D.N.I. _____ Viven en mi domicilio con su familia desde; _____ Por los siguientes motivos: _____

Expido el presente documento a solicitud de los interesados, para que sean aceptados como socios de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____".

Fecha: _____

Firma _____

LE/DNI N° _____





ANEXO Nº 5

ACTA DE FUNDACIÓN DEL BANCO COMUNAL

En el Distrito de _____ de la ciudad de _____ del Departamento de _____, Perú, siendo las ____ horas del día _____ de _____ de año 2,00_____, en la Av./Calle/Jirón _____, ante la convocatoria del Comité Provisional de Administración integrado por las siguientes personas:

- Sra. _____, con DNI. Nº _____ y domicilio en _____
- Sra. _____, con DNI. Nº _____ y domicilio en _____
- Sra. _____, con DNI. Nº _____ y domicilio en _____

se reunieron __ (__) personas debidamente empadronadas y firmantes al final de la presente acta, con el propósito expreso de constituir una Asociación Civil No Inscrita.

Las socias firmantes al final de la presente acta constituyen por su libre voluntad una Asociación Civil No Inscrita denominada "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____", que no tendrá fines de lucro ni religiosos ni políticos, y que tendrá los siguientes fines:

1. La organización del financiamiento de las economías individuales (negocios) de cada una de sus socias.
2. Organizar y desarrollar actividades de capacitación que contribuyan a mejorar la productividad y la capacidad de gestión empresarial de sus socias.
3. Elevar el nivel de vida e ingresos de sus socias.

El domicilio de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" será en la Av./Calle/Jirón _____, del Distrito de ____ de la ciudad de _____, Perú.

La "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" regirá su funcionamiento por el acuerdo de sus socias, por su Reglamento Interno y por las leyes de la República del Perú que le resulten aplicables.

El plazo de vigencia de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" es indeterminado. La "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" tendrá los siguientes órganos:

- Asamblea de Socias
- Comité de Administración
- Comité de Préstamos

El 1er. Comité de Administración de la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal _____" estará integrado por las personas que se señalan a continuación, el mismo que queda constituido y en funciones.





ANEXO Nº 6

PROPUESTA DE CRÉDITO AL BANCO COMUNAL.

NOMBRE DEL BANCO. _____

UBICACIÓN DEL BANCO. _____

NOMBRE DE LA PRESIDENTA. _____

NUMERO DE SOCIAS: TOTAL _____ FUNDADORAS _____ NUEVAS _____

MONTO TOTAL DEL CREDITO PROPUESTO. US\$ _____

JUSTIFICACIÓN DEL CREDITO.

FECHA _____

FIRMA _____

NOMBRE. _____

Resolución del Comité de Créditos de la ONG.

El comité de créditos presidido por: _____

Acuerda aprobar la Solicitud de Fondos del Banco Comunal _____

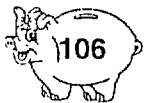
Por un monto de US\$ _____ Plazo _____

Destinado para _____ socias.

Fecha _____

Firma _____ Firma _____ Firma _____

Nombre _____ Nombre _____ Nombre _____



Anexo N° 7

EJEMPLO DE JURAMENTACION

Juramentación del Comité de Administración.

Invitado: *Juran solemnemente cumplir y hacer cumplir fiel y honestamente el reglamento Interno del banco, para beneficio de sus socias y la comunidad.*

Comité: *Sí juramos.*

Invitado: *Si así lo hicieran, que Dios, sus compañeras, sus familias y la comunidad entera les premien, y en caso contrario que ellas os lo demanden.*

Juramentación de Socias:

Presidenta: *juramos compañeras socias de nuestro Banco Comunal..... , cumplir fiel y honestamente con lo que hemos establecido en nuestro Reglamento Interno, para beneficio de nosotras mismas, de nuestra familia y de nuestra comunidad.*

Socias: *Sí, juramos.*

Presidenta: *Si así lo hacemos, que Dios, nuestro país, nuestras familias y nuestra comunidad nos premien, en caso contrario que ellas nos lo demanden.*



ANEXO N° 8

CONTRATO DE PRESTAMO GARANTIZADO

Conste por el presente documento el Contrato de Préstamo que celebran de una parte (nombre de la ONG); A quien en adelante se le denominará (siglas de la ONG), con RUC Nro. , domicilio y personería jurídica inscrita en la Ficha Nro. del Libro de Asociaciones de los Registros Públicos de Lima, debidamente representada por el Sr., identificado con DNI. Nro. y de la otra parte la "Asociación Civil no inscrita Banco Comunal,.....", en adelante EL BANCO, con domicilio en., Distrito, Lima, representada por su Presidenta de Consejo de Administración (Directivo) Sra., identificada con DNI Nro:y domicilio en..... Distrito y su Tesorera la Sra., identificada con DNI Nro.y domicilio en Distrito.....; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: LAS PARTES

La ONG es una Asociación sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la capacidad de gestión empresarial de mujeres organizadas bajo la modalidad de unidades autogestionarias de nivel urbano marginal y rural, mediante la transferencia de tecnología financiera (Programa de Bancos Comunes "La Chanchita") de propiedad de PROMUC orientada a la organización financiera de las actividades económicas de las socias de dichas organizaciones, conformadas principalmente por mujeres. Dicha tecnología financiera será puesta a disposición de EL BANCO a fin de que EL BANCO alcance sus fines propuestos.

EL BANCO es una Asociación Civil no inscrita autogestionaria que ha recibido de parte de la ONG la tecnología financiera denominada Programa de Bancos Comunes "La Chanchita" con el objeto de contribuir al desarrollo de la capacidad de gestión empresarial de sus socias y la organización financiera de las actividades económicas de sus socias.

Para la consecución de sus fines, EL BANCO requiere de (nombre de la ONG.), En calidad de préstamo la suma de US \$..... (cantidad en letras) para ser destinados exclusivamente al objeto referido en el párrafo anterior de acuerdo a los términos y condiciones que se establecen en el Reglamento Interno de EL BANCO.

SEGUNDO: PRESTAMO

Por el presente Contrato, (la ONG) entrega a EL BANCO, en calidad de préstamo, la suma de US \$..... (la cantidad expresada en letras), la misma que es recibida por EL BANCO a su completa satisfacción sin más constancia expresa de su recepción que las firmas de sus representantes puestas al final del presente documento.

Las partes convienen expresamente que, el dinero entregado por la ONG a EL BANCO en calidad de préstamo será destinado única y exclusivamente al desarrollo de la capacidad de gestión empresarial y organización financiera de las actividades económicas de las socias de éste de acuerdo con los términos y condiciones que se establecen en el Reglamento Interno de EL BANCO.



162

EL BANCO se compromete expresamente destinar el dinero recibido de la ONG mediante el presente documento única y exclusivamente al desarrollo de la capacidad de gestión empresarial y organización financiera de las actividades económicas de las socias de éste de acuerdo con los términos y condiciones que se establecen en su Reglamento Interno.

La ONG se reserva el derecho de realizar visitas inspectoras a EL BANCO, así como de tomar todo tipo de medidas de seguimiento y control sobre el uso y destino del dinero entregado mediante el presente documento, EL BANCO brindará las facilidades del caso, y le corresponde las siguientes obligaciones:

1. Permitir que el monitoreo de las tareas de seguimiento y control antes referidas se realicen a través de una Promotora que designe la ONG, la misma que tendrá asistencia obligatoria en todas las sesiones de Asamblea General de Asociadas, Consejo de Administración (Directivo) y demás órganos de administración de EL BANCO.
2. Atender las recomendaciones formuladas por la Promotora designada por la ONG sobre el cumplimiento de los términos y condiciones del presente contrato y del Reglamento Interno de EL BANCO.
3. Informar a la ONG mensualmente o cuando este se lo requiera, a través de los reportes que éste le entregue de acuerdo al detalle solicitado.
4. Permitir que la Promotora de la ONG tenga libre acceso a todo tipo de registros, archivos y demás documentos relacionados con el destino del dinero entregado por PROMUC mediante el presente documento.
5. Conservar los documentos relacionados con el destino del dinero entregado por la ONG mediante el presente documento, por un plazo no menor a un año posterior al término del presente contrato.
6. En el marco de la consecución de los fines de EL BANCO, usar el dinero entregado por la ONG mediante el presente documento, para generar una ganancia de capital equivalente a una tasa de interés nominal del 3 % mensual parte de los cuales 0.5 puntos serán destinados para la Cuenta Interna del EL BANCO, como consecuencia del desarrollo y aplicación de la tecnología financiera denominada Programa de Bancos Comunales "La Chanchita" de PROMUC.
7. Pagar puntualmente las cuotas según Cronograma de Pagos en la Cuenta Bancaria que indique la ONG oportunamente.
8. Atender oportunamente todo requerimiento de información y/o documentación vinculada directa o indirectamente con el destino del dinero.

TERCERO: DEVOLUCION DEL PRESTAMO

El dinero entregado por la ONG a EL BANCO mediante el presente documento será devuelto con la frecuencia, tipo de moneda y montos acordados, mediante cuotas que se detallan en el Cronograma de Pagos, que forma parte integrante del presente contrato.

Se establece que las cuotas pendientes de pago según Cronograma de Pagos podrán ser total ó parcialmente pagadas por adelantado sin beneficio alguno, debiendo imputarse su importe primero a impuestos de ley, luego a comisiones y finalmente a capital adeudado.



CUARTO: COMISION DE LA ONG

Por el uso y disfrute de la tecnología financiera denominada Programa de Bancos Comunales "La Chanchita" de propiedad de PROMUC para la consecución de los fines de EL BANCO que consta en el presente contrato, éste pagará a la ONG una comisión equivalente a una tasa de interés nominal de 2.5% (dos punto cinco por ciento) calculada sobre la suma de dinero materia de préstamo.

En caso de atraso en el pago de las cuotas, se aplicará un interés moratoria a una tasa de interés de 3% mensual en dólares calculados sobre el capital o saldo de capital de las cuotas vencidas. La mora es automática sin requerimiento extrajudicial ó judicial.

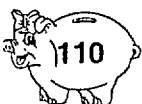
QUINTO: INCUMPLIMIENTOS

La ONG podrá exigir el inmediato pago del saldo deudor del préstamo concedido mediante el presente documento, dando por vencido todo los plazos de las cuotas que estuviesen pendientes de pago y proceder a la ejecución de las garantías que se hubieran otorgado en préstamo; en los siguientes casos:

1. Si EL BANCO no cumpliera con el pago oportuno total o parcial de una o más de las cuotas señaladas en el Cronograma de Pagos, de acuerdo a los términos pactados en el presente contrato.
2. Si se comprueba falsedad ó adulteración en la información y/o documentación que EL BANCO proporcione a la ONG en virtud a los términos del presente contrato.
3. Si se comprueba que los bienes que hubieran sido entregados en garantía por el préstamo de dinero que consta en el presente contrato no son de propiedad de los otorgantes de la garantía o se dispone de ellos sin la previa aprobación escrita de la ONG; o si dichos bienes se perdiesen o deteriorasen sin que sean oportunamente sustituidos por otros de igual o mayor valor.
4. Si se impide u obstaculiza las tareas referidas en los numerales 1,2,3,4,7 y 8 de la cláusula segunda del presente contrato, o de las tareas de inspección que se hubiesen entregado en garantía.
5. Si EL BANCO incumpliera con cualquiera de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.
6. Incumplimiento de parte de EL BANCO de los procedimientos que son de su competencia y las funciones de sus órganos de Administración, según lo estipulado en su Reglamento Interno.
7. Suspensión o terminación de las actividades de EL BANCO, sea cual fuera el motivo que dio origen.
8. Exigir el pago de la letra de Cambio referidas en la cláusula precedente, pudiendo incluso iniciar la ejecución judicial de dichos títulos valores.

EL BANCO autoriza a la ONG a incorporar en la Base de Datos de Infocorp cualquier incumplimiento de pago derivado del préstamo concedido mediante el presente contrato. Cuando se trate de incumplimiento de pago de las socias de EL BANCO en relación con el dinero prestado por la ONG, bastará una comunicación de previo aviso.

SEXTO: GARANTIAS



Para garantizar la devolución del dinero entregado por la ONG a EL BANCO, al momento de suscripción del presente contrato firmado a título personal la Sra. como aceptante principal y la Sra. como avalista, cuyos datos de identificación constan en la introducción del presente contrato, suscriben a favor de la ONG una Letra de Cambio a plazo "A la Vista" y por el importe total del dinero prestado. Dicha Letra se adjunta al presente documento.

La ONG se reserva el derecho de:

1. De producirse incumplimiento de pago de las cuotas según Cronograma de Pago, requerir a EL BANCO el endoso de los títulos valores que sus socias hubiesen aceptado a su favor por la entrega de todo o parte del dinero prestado mediante el presente contrato, las mismas que podrán ser avaladas por la Presidenta y/o Tesorera de EL BANCO.
2. Endosar a favor de terceros los títulos valores referidos en el primer párrafo y ítem 1 de la presente cláusula, a fin de permitir una eficiente recuperación del dinero prestado mediante el presente contrato.
3. Exigir el otorgamiento de garantías reales sobre bienes de propiedad de sus socias.
4. Requerir la entrega de una o más Letras de cambio suscrita por las socias, bajo la modalidad de custodia.

Si al término del presente contrato, EL BANCO no adeudara suma alguna por ningún concepto en virtud a los términos pactados en el presente contrato, la ONG devolverá los títulos valores referidos en la presente cláusula.

SEPTIMO: VIGENCIA DEL CONTRATO

El presente contrato estará vigente mientras existan derechos y obligaciones de alguna de las partes. Por mutuo acuerdo las partes podrán modificar el presente contrato.

OCTAVO: COMPETENCIA

Las partes señalan como sus domicilios los indicados en la introducción del presente contrato, renuncian al fuero de sus domicilios y se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los Jueces y Tribunales de la ciudad de Lima.

NOVENO: FECHA DE SUSCRIPCION

En fe de la conformidad con los términos y estipulaciones expresadas en el presente documento, los representantes de ambas partes suscriben el mismo, en dos ejemplares de igual tenor y valor, uno para cada parte, en la ciudad de (fecha)

(nombres y apellidos)

Presidenta

BANCO COMUNAL

(nombres y apellidos)

Tesorera

BANCO COMUNAL

(nombres y apellidos)

Gerente General

ONG





ANEXO Nº 9

CONSTANCIA DE ENTREGA DE FONDOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS DEL BANCO COMUNAL

Siendo las Hrs. , del día..... de.....Del 2000 y estando reunidos en asamblea de Constitución del Banco Comunal «.....» La ONG hace entrega a la "Asociación Civil No Inscrita Banco Comunal" , el monto de US\$..... , para los fines estipulados en el Contrato De Préstamo Garantizado firmado entre ambas entidades.

Estando ambas partes de acuerdo se procede a la firma del documento en original y copia.

Representante ONG

Presidenta Banco Comunal

Sra.....

DNI.....





ANEXO Nº 10

CONVOCATORIA A REUNION DE ASOCIADOS

SENORA (r): _____

Socia Banco Comunal: _____

Citamos a Ud. a una reunión de asociados del banco comunal
.....para el día.....
de..... De.....a horas exacta en la dirección
.....

AGENTE A TRATAR

- 1.
- 2.
- 3.

Esperamos su puntual asistencia.

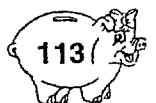
Lima.....

.....

PRESIDENTA

TESORERA

SECRETARIA



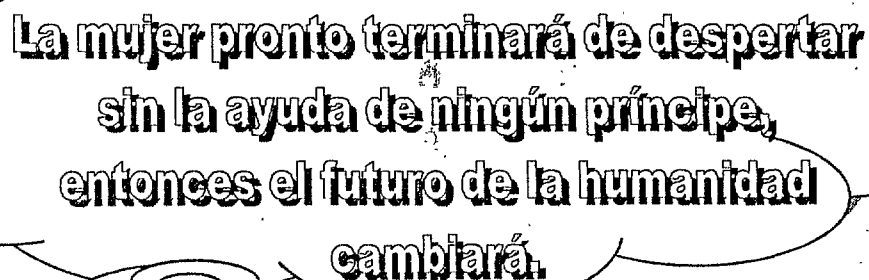
Anexo N° 11

Ambientación del Local del Banco Comunal.

Es recomendable que el local del Banco Comunal sea decorado adecuadamente de tal manera que las socias que participen en el, tengan la sensación y sepan que están participando en una experiencia que cuyo objetivo es su desarrollo personal y el de su comunidad, por lo que se sugiere pegar carteles o letreros con mensajes estimulantes al logro de estos objetivos. A continuación se sugiere algunos lemas que pueden ambientar el local del banco comunal:



*Debo apoyar, comprender y participar
con entusiasmo al crecimiento de nuestro Banco.*



**La mujer pronto terminará de despertar
sin la ayuda de ningún príncipe,
entonces el futuro de la humanidad
cambiará.**



**Debo participar
responsablemente en la elaboración y cumplimiento
de las normas de nuestro Banco Comunal**



ANEXO Nº 12

MODELO DE NOTIFICACIÓN A LA SOCIA

..... de del 2,000

Sra.

Presente.

Por la presente le hago llegar los saludos de nuestro Banco Comunal, y a la vez nuestra preocupación por el atraso que tiene en el cumplimiento de su compromiso. Este atraso perjudica enormemente a cada una de las socias y a la integridad misma del banco, el mismo que hemos construido con mucho esfuerzo y sacrificio y en el cual estamos confiando nuestros ahorros.

Deseo por la presente invitarle a pagar su cuota en un plazo no mayor de 48 horas de recibida la presente notificación, lo cual evitará que tengamos que molestar a su garante, informar a la Central de Riesgo, protestar su letra y otras acciones que le perjudicarán directamente.

Sin otro particular y en espera de sus pagos, me despido.

Atentamente.

Presidenta Comité de Administración

cc. Archivo.



Si deseo lograr mis objetivos
debo demostrar disciplina y
responsabilidad

Debo respetarme y respetar a los demás
asistiendo puntualmente a las reuniones
y pagando mis cuotas en su fecha

LOS OBJETIVOS DE MI BANCO SON:

- Una organización fuerte y unida
- Una familia que crece y progresa
- Un banco próspero que beneficie a las socias
- Socias con negocios prósperos

Debo escuchar la opinión de mis compañeras
y mantener buenas relaciones

ANEXO N° 13

MODELO DE NOTIFICACIÓN AL GARANTE

..... de del 2,000

Sra.

Presente.

Por la presente le hago llegar los saludos de nuestro Banco Comunal, y a la vez comunicarle que la socia a quien Ud. garantizó, no ha cumplido con pagar su cuota hasta la fecha. Este atraso perjudica enormemente a cada una de las socias y a la integridad misma del banco, el mismo que hemos construido con mucho esfuerzo y sacrificio y en el cual estamos confiando nuestros aportes.

Por tal motivo le instamos a que Ud. en su calidad de garante pague los montos atrasados o en su defecto, obligue a su garantizada a cumplir con sus compromisos económicos. Nuestro Banco comunal, no desea tener problemas de ningún tipo con una persona honorable como es Ud. sin embargo tampoco se puede permitir que un préstamo otorgado con el sano propósito de desarrollo sea burlado con una acción de no querer pagar, por lo que le invitamos interponer sus buenos oficios hasta solucionar este problema en un plazo no mayor de las 48 horas de recibida esta notificación.

Sin otro particular y en espera de sus pagos, me despido.

Atentamente.

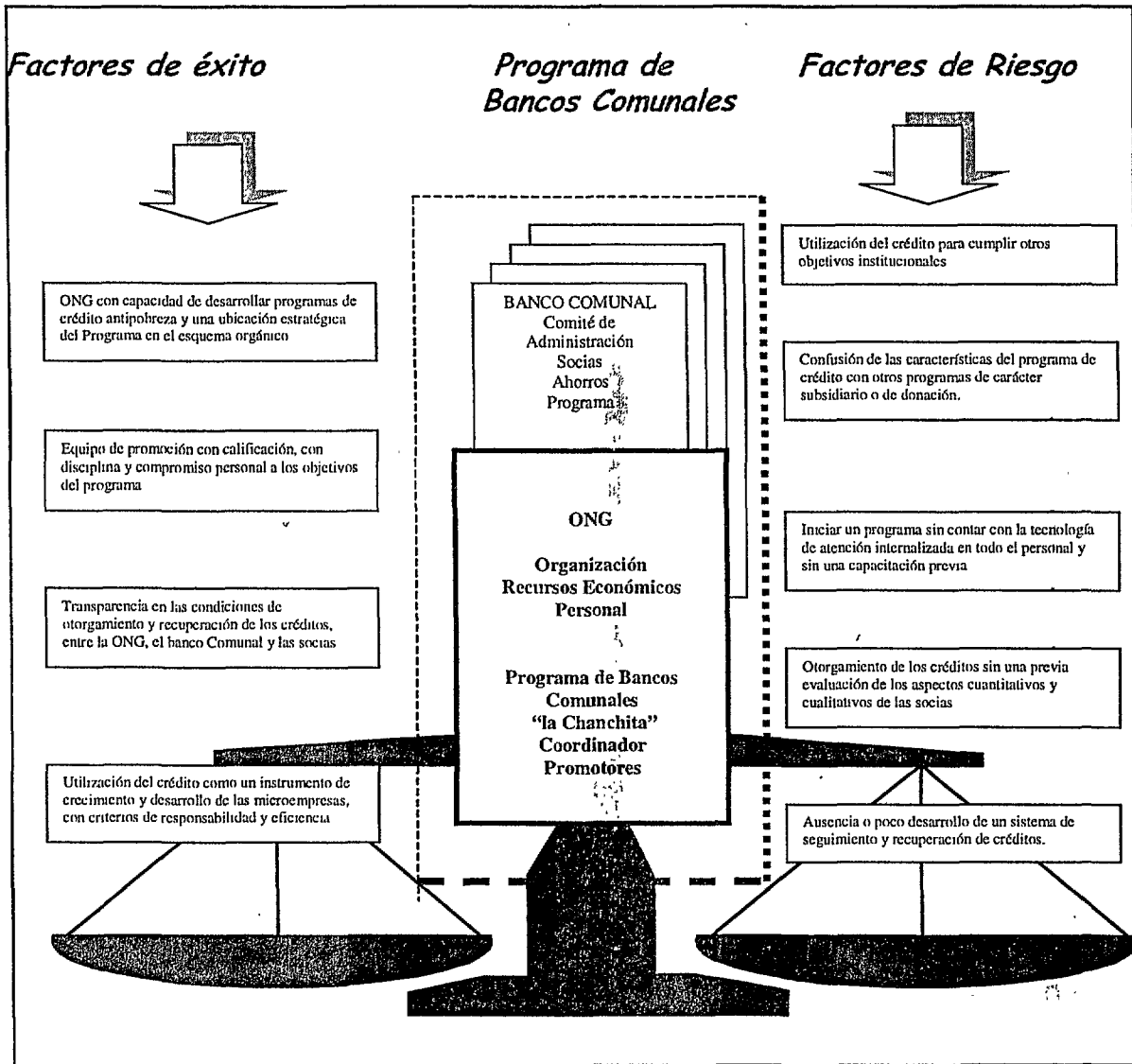
Presidenta Comité de Administración

cc. Archivo.



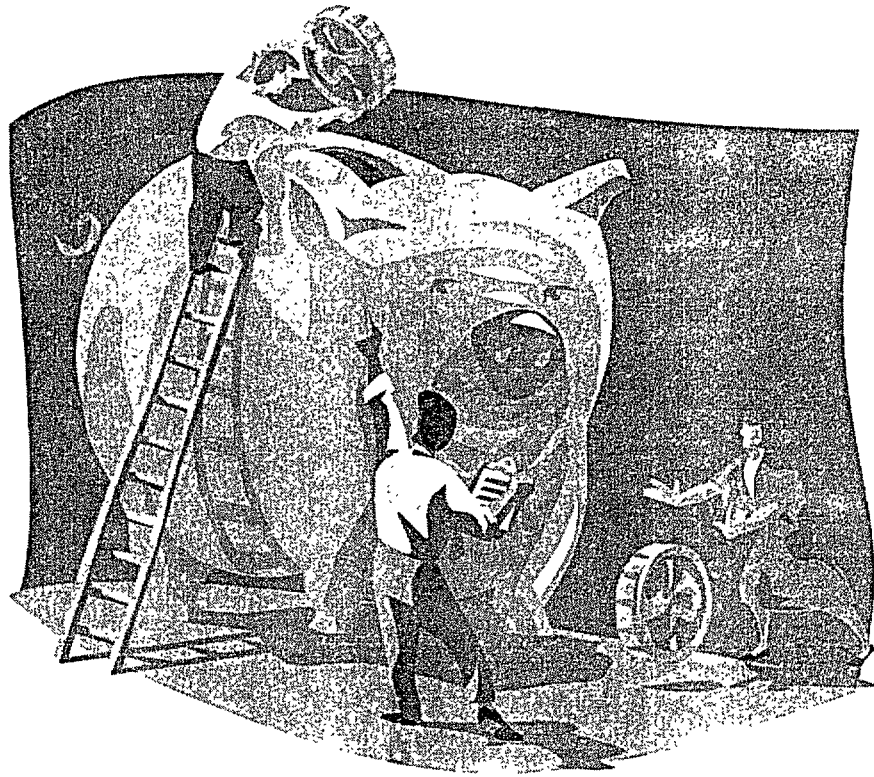
Anexo N° 14

FACTORES DE ÉXITO Y RIESGO DEL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"



El programa de Bancos Comunes "la Chanchita" trabaja en cooperación con microempresarios del nivel de subsistencia con espíritu de desarrollo económico, no trabaja con personas que no tienen creatividad, iniciativa, tampoco con personas irresponsables en el cumplimiento de sus compromisos.

FORMATOS



FICHA DE IDENTIFICACION DE ZONA DE TRABAJO

Nombre de la ONG :

Promotor (a) :

Fecha de Aplicación :

1. UBICACIÓN DEL AMBITO DE TRABAJO

- a) Región :
- b) Departamento :
- c) Provincia :
- d) Distrito :
- e) Centro Poblado :
- f) Comunidad Campesina :
- g) Caserío :

2. REFERENCIAS LOCALES

- a) Organización (es) contactada (s):
-
-
- b) Líder (es) contactado (s):
-
-

3. DATOS GENERALES DEL DISTRITO

Total Población: Hbts.

4. SERVICIOS BÁSICOS DE LA ZONA

- a) Agua: Domiciliario Pílon Cisterna Río
- b) Desagüe: Domiciliario Provisional No Tiene
- c) Energía Eléctrica: Tiene No Tiene

5. ORGANIZACIONES SOCIALES DE BASE

5.1 Asociación o Gremios

- a) Las potenciales Socias pertenecen a Gremios o Asociaciones
- b) No pertenecen mayoritariamente a Gremios o Asociaciones

5.2 Iniciativas de Actividades de Negocios de las OSB

- a) La totalidad o mayoría desarrollan actividades de negocio
- b) Menos de la mitad desarrollan actividades de negocio
- c) No hay iniciativas de actividades de negocio
- d) Inaplicable

5.3 Interés de la OSB para vincular a programas de Bancos Comunales

a) Mucho interés en participar

b) Relativo interés

c) No demuestran interés

d) Inaplicable

6. PRESENCIA DE OTROS PROGRAMAS DE CRÉDITO

6.1 Instituciones de Programas de Microcrédito

Instituciones	Metodología	Condiciones de Crédito	
		Moneda	Tasa de Interés

6.2 Antecedentes de la Zona de Programas de Créditos Similares

a) Favorable

b) Desfavorable

7. MEDIOS DE TRANSPORTE

7.1 Medios de Transporte

a) Bus

b) Micro

c) Moto Taxi

d) Otros

7.2 tiempos de Desplazamiento de la Promotora a la Zona de trabajo

a) Al mes implica el uso de más de 30 horas

b) Al mes de 20 a 30 horas

c) Al mes de 10 a 19 horas

d) Al mes menos de 10 horas

8. DINAMICA ECONOMICA DEL SECTOR

8.1 Dinámica Comercial

a) Existencia de ferias semanales que concentra a otros poblados

b) Actividades Comerciales diarias

c) No refleja mayor dinamismo comercial

8.2 Las Actividades Económicas Predominantes son:

a) Comercio Ambulatorio

b) Actividades de Comercio Formal

c) Producción Artesanal

d) Talleres productivos

d) Actividades Agropecuarias

f) Servicios

9. SEGURIDAD EN LA ZONA

a) Delincuencia

b) Pandillaje

c) Subversión

d) Otros

10. PRINCIPALES AGENCIAS BANCARIAS EXISTENTES EN LA ZONA

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

FORMATO Nº 2

Nº
 Fecha

CONTROL DE REGISTRO DE TRANSACCIONES

ONG	<input type="text"/>	Nº de Socias	<input type="text"/>
BANCO	<input type="text"/>	Ciclo	<input type="text"/>
Moneda	<input type="text"/>	Nº de Cuotas	<input type="text"/>
Transacción	<input type="text"/>		

Nº	Código de Socia	Apellidos y Nombres de la Socia	Importe
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
		TOTAL	

Presidenta	<input type="text"/>
Tesorera	<input type="text"/>
Secretaria	<input type="text"/>
Fiscal	<input type="text"/>
Asistencia Social	<input type="text"/>

3. RELACIÓN DE LA SOCIA CON EL BANCO

- a) Condición de la Participante: Socia Fundadora Socia Nueva
b) Miembro de la Directiva: Presidenta Secretaria Tesorera

4. DATOS DEL CÓNYUGE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres

- a) Documento de Identidad
b) Ocupación Principal _____
c) Dirección del Trabajo _____

5. CARGA FAMILIAR

- a) Nº Total de Miembros Dependientes b) Nº Total de Hijos

6. Nº DE MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN (Sin contar 2 y 4)

7. DATOS DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA SOCIA

- Actual Proyectado

a) Tipo de Actividad:

1. Producción 2. Comercio 3. Servicios
4. Artesanía 5. Otros

Especifique _____ y _____

b) Dirección: _____

c) Año de Inicio de la Actividad: _____

d) Nombre o Razón Social: _____

e) Tipo y Nº de Registro:

RUC Nº: _____ Licencia Nº: _____ No tiene

f) Nº Total de Trabajadores g) Nº de Trabajadores Remunerados

h) Tipo de Registro que lleva

Cuaderno Libros Contables Otros Ninguno

8. ASPECTOS ECONOMICOS.

a) Ingresos por ventas de Socia S/. _____ (Diario/ semanal/ mensual)

b) Ingreso Mensual del Cónyuge S/. _____ (Diario/ semanal/ mensual)

c) Ingresos de otros familiares: S/. _____ (diario/ semanal/ mensual)

d) Precios y costos de la mercadería:

Productos	Precio de compra	Precio de venta
a.		
b.		
c.		

e) Gastos del negocio y familiares mensuales. (promedio)

Alimentación. S/. _____ Educación- S/. _____ Pasajes S/. _____

Salud S/. _____ Alquileres S/. _____ Luz Agua S/. _____

Otros S/. _____

f) Inventarios (Estimar el monto total) S/. _____

g) Maquinaria, Muebles y Equipo de Trabajo: (Especifique cada uno)

9. ANTECEDENTES CREDITICIOS: Tiene No Tiene

a) Procedencia del Ultimo Crédito: _____

b) Tasa de Interés Mensual del Ultimo Crédito: _____

c) Monto del Ultimo Crédito: S/. US\$

d) Fecha de la Cancelación del Ultimo Crédito: ____/____/____

e) Si está vigente, colocar Monto Pendiente de Pago: S/. US\$

f) Garantías que usó:

Personal Préndaria Solidaria Hipotecaria Otra _____

g) Destino del Crédito:

Capital de Trabajo Activo Fijo Infraestructura Otros _____

10. ANTECEDENTES DE AHORRO: Tiene No Tiene

1. ¿Dónde Ahorra Actualmente?

Banca Comercial Junta o Panderero Otros _____

2. Monto Actual de Ahorro: S/. _____

11. ACTIVOS FIJOS DE LA SOCIA

Radio T.V Cocina

Refrigeradora Equipo de Sonido Video

Máquina de Coser Licuadora Lustradora

Terreno de Cultivo Otros Terrenos Vehículos

Ganado Otros _____

(Especifique)

12. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA DE LA SOCIA

Propia Alquilada Cedida/Ocupada sin Pago

3. Título de Propiedad: Si No Área Total del Terreno: _____ Mt²

4. Vivienda Totalmente Construida: Si No Área Construida: _____ Mt²

5. Material de Construcción Predominante: _____

6. Nº de Ambientes que ocupa la Socia y su Familia directa: _____

7. Servicios Básicos: Agua Desagüe Luz

13. PARTICIPACIÓN DE LA SOCIA EN SU COMUNIDAD Participa o Participó en:

Comedor Popular Vaso de Leche Club de Madres

Comité de Mujeres Sindicato Comunidad Cristiana

Otro _____

(Especifique)

CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA VIVIENDA Y/O DEL NEGOCIO DE LA SOCIA

Firma de la Socia: _____ Firma de la Promotora _____

FORMATO N° 4

Fecha

SOLICITUD DE CREDITO

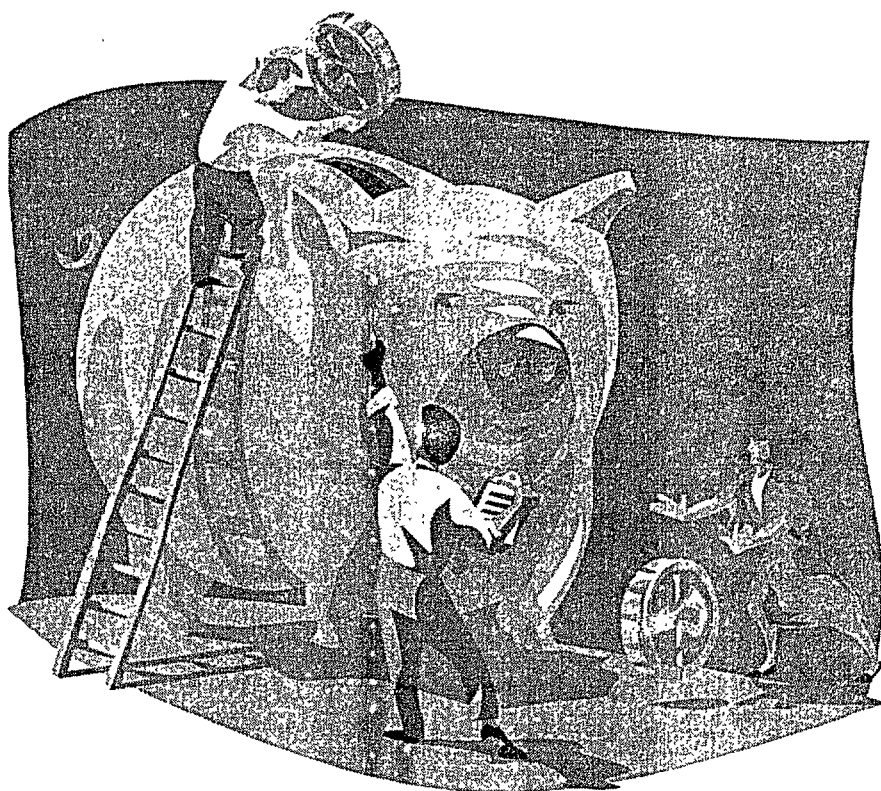
ONG <input type="text"/>	Tipo de Crédito <input type="text"/>	Nº de Socias <input type="text"/>
BANCO <input type="text"/>	Fecha de Inicio <input type="text"/>	Total Aportes <input type="text"/>
Ciclo <input type="text"/>		Moneda <input type="text"/>
		Fecha de Término <input type="text"/>

Código de Socia	Apellidos y Nombres de la Socia	Préstamo Anterior	Saldo Aporte Programado	Saldo Aporte Voluntario	Total Aportes	Préstamo Otorgado		Código Aval
						Cuenta Externa	Cuenta Complementaria	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
TOTAL								

Presidenta : _____
 Tesorera : _____
 Secretaria : _____

Firma : _____
 Firma : _____
 Firma : _____

GLOSARIO



GLOSARIO

Aporte. Es el dinero que las socias entregan al banco Comunal a la Cuenta Interna como si fuera un ahorro, con la finalidad de tener un respaldo económico para hacer frente a gastos o inversiones.

Aporte Programado. Son los aportes obligatorios que deben hacer todas las socias que han obtenido un crédito, este aporte se realiza conjuntamente con el pago de las cuotas por un monto que asciende al 5% del monto de su crédito.

Aporte Voluntario. Es un monto de dinero que cada socia entrega al banco comunal, esta entrega la puede realizar por el monto que desee y en cualquier momento.

Banco Comunal es un grupo de apoyò mutuo, compuesto por 25 ó 30 mujeres preferentemente que viven en condiciones de extrema pobreza se considera como una organización de crédito y promoción del ahorro con un alto componente autogestionario, con capacidad de autosostenimiento en donde las socias eligen a sus propios Comités de Administración, manejan sus registros de control, administran sus fondos.

Capacidad de Pago. Viene a ser la capacidad que tiene la socia para responder al pago de las cuotas mensuales por el crédito que va a recibir.

Ciclo. Es el período en el cual se cancela cada crédito, el ciclo dura cuatro meses, durante el ciclo las socias se reúnen y pagan sus cuotas en forma mensual o quincenalmente.

Cuenta Complementaria. Es el fondo de capital para préstamos, adicional a la Cuenta Externa y Cuenta Interna, los recursos provienen de la ONG, y es entregada al Banco Comunal para que preste a sus socias.

Cuenta Externa que es aquella que está destinada al préstamo otorgado por la ONG al banco comunal. La ONG

Cuenta Interna. Esta, es una cuenta de ahorros abierta por el banco comunal mancomunadamente a nombre de un integrante del Comité de Administración mas la promotora de la ONG. Está destinada a depositar los aportes voluntarios, los aportes programados, los fondos que se recauden por alguna actividad, las donaciones y los intereses que generen estos recursos

Fondos de patrimonio. Formados por la parte de los intereses que se cobra a las socias por los préstamos recibidos con cargo a la cuenta externa. El monto es el equivalente al 0.5% de interese cobrados mensualmente a las socias

Franquicia constituye un sistema de trabajo, que permite transferir procesos estandarizados, uso de instrumentos y metodologías validadas así como el empleo fructífero de una identificación institucional y de redes de cooperación que contribuyan al logro de resultados y el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres pobres y sus familias, tanto en zonas urbanas como en zonas rurales.

Libreta de Aportes y Crédito. Es una libreta donde se registran los aportes voluntarios y obligatorios depositados y los créditos recibidos por una determinada socia. Este documento permite que cada socia controle el estado de su cuenta en el Banco Comunal.

Morosa. Es la denominación que se da a la socia que no ha cancelado oportunamente su cuota. Una socia está en condición de morosa al día siguiente de incumplir el pago de una cuota.

Mora. Es el monto en dólares que una socia debe pagar como castigo, por cada día que se atrasa en el pago de una de sus cuotas.

ONG. Organismo No Gubernamental, son entidades privadas sin fines de lucro que en el presente caso están en capacidad de ejecutar el programa de Bancos Comunales.



Promoción. Son las actividades diseñadas para explicar con claridad la finalidad, organización y el funcionamiento de un Banco Comunal con el objetivo de comprometer a las asistentes a participar en la formación de un banco comunal

Riesgo Crediticio. Es la probabilidad de que una determinada socia incumpla con sus obligaciones de devolver el monto prestado mas los intereses.

Socia(o). Para fines del presente manual la palabra esta referida a nombrar a cada uno de los miembros del banco comunal

Voluntad de Pago. Es un concepto subjetivo que trata de analizar la actitud que tiene la socia para honrar sus compromisos.

Attachment 4 –Plan de Acción Proyecto PRIME

Plan de Acción Proyecto PRIME

Objetivo 1

Elemento	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1. Revisión metodológica del sistema de franquicia	MA (con la asistencia de JO y contabilidad de PROMUC)	11/11/99
2. Revisar la sostenibilidad del modelo	JO/RM	18/11/99
3. Plan de expansión del sistema	JO/RM	30/11/99

Objetivo 2

Elemento	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1. Elaborar el informe de Bancos Plus	JO	15/12/99

Objetivo 3

Elemento	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1. Terminar el proceso de regularización de los fondos	MA	15/11/99
2. Cambio en la gestión del proyecto/auditoría/CEOS	MA	31/12/99
3. Evaluación y capacitación del personal	MA	31/01/00
4. Talleres con promotores de ONGs	MA	18/11/99 1ra Semana Diciembre
5. Talleres con Directivos y responsables de programa/Estados Financieros	MA/RM/JL	30/11/99 1ra Semana Diciembre
6. Revisión sostenibilidad PROMUC	JO/RM	26/11/99 (datos preliminares para 10/11/99)
7. Revisar y determinar los productos ofrecidos	MA/RM	Datos preliminares para 10/11/99
8. Elaborar plan de negocios del consorcio	MA y Equipo PROMUC	31/12/99
9. SIF	MA/BF	18/11/99

Attachment 5 – Manual del Simulador



**MANUAL DEL SIMULADOR
BANCOS COMUNALES
Y
GRUPOS SOLIDARIOS**

Febrero 2000

INDICE

	Página
Introducción	3
Generalidades	3
Instalación	3
Inicio	3
Ingreso de Datos	4
Supuestos y Canon	4
Implementación de un módulo	8
Cronograma de inicio de los módulos	9
Proyecciones y Reportes	11
Proyecciones y Sostenibilidad	11
Reporte mensual y acumulado	13
Finalización del Simulador	14

INTRODUCCION

El Simulador de varios módulos de Bancos Comunales y Grupos Solidarios es un software constituido por una serie de hojas de cálculo interconectadas que en base a supuestos y cronogramas de implementación variables, proporcionan las proyecciones financieras y los resultados esperados de los programas de crédito antipobreza de una institución operadora (ONG).

Se considera un módulo de bancos comunales (BC) o de grupos solidarios (GS) al conjunto de BC o GS que implementa y asesora una promotora o analista de crédito. Las proyecciones se realizan teniendo en cuenta el promedio de las características de todos los módulos que implementará la ONG.

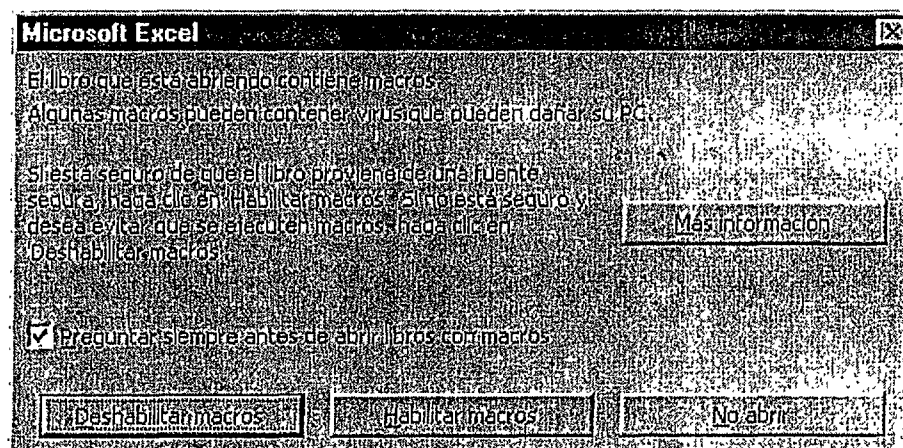
GENERALIDADES

INSTALACION

Utilizando el software WinZip se descomprime el archivo Simulador.zip del diskette y se copia en el disco C de la computadora y quedará grabado como un archivo tipo Excel (.xls) de la versión Office 97.

INICIO

El Simulador se inicia abriéndolo como cualquier archivo de Excel, pero como el Simulador tiene componentes Macro desarrollados en Visual Basic, el programa Excel hace aparecer en la pantalla un cuadro de diálogo de advertencia similar a la siguiente figura:



Haga click en el botón **Habilitar macros** para continuar con la carga del Simulador y luego aparecerá la pantalla de Presentación, entonces haga click sobre el botón **Datos ONGs** y aparecerá la pantalla **Resumen** como se muestra en la siguiente figura:

DATOS MODULOS DE BC:

Empezan el mes 1:	6
Empezan el mes 7:	0
Empezan el mes 11:	0

DATOS MODULOS DE GS:

Empezan el mes 7:	0
-------------------	---

RESUMEN PROYECCION DE FONDOS ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS				
Devolución Clientes BC	323,280	812,334	1,267,970	1,722,190
Devolución Clientes GS	0	0	0	0
Créditos PROMUC	149,040	83,596	130,485	26,879
EGRESOS				
Créditos Clientes BC	472,320	895,930	1,398,454	1,749,070
Créditos Clientes GS	0	0	0	0
Devoluciones PROMUC	0	0	0	0

RESUMEN PROYECCION DE INTERESES Y COSTOS OPERATIVOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS				
Intereses BC	32,328	81,233	126,797	172,219
Intereses GS	0	0	0	0
Comisiones GS	0	0	0	0
Transferencia Costo Financiero	10,100	0	0	0
Transferencia Costo Operativo	48,469	3,667	0	0
EGRESOS				
GV	2,291	9,345	14,587	19,684
Costos Operativos	54,859	54,859	54,859	54,859
Costo Financiero	8,634	20,717	32,337	43,644
Aporte al Fondo de Provisión	2,381	1,672	2,610	538
Costo Inicial de Deterioración	0	0	0	0
Inversión en Franquicia	10,000	0	0	0
Canon	1,366	3,527	7,047	7,351

SOSTENIBILIDAD DE LA ONG

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SOSTENIBILIDAD				
NIVEL 1	12	0	0	0
NIVEL 2	0	21	0	0
NIVEL 3	0	0	25	0

Cuando se quiera seleccionar un determinado botón, se mueve el mouse hasta el lugar requerido y el indicador se convertirá en una **manito** como se muestra en la siguiente figura :



y entonces podrá hacer click sobre el botón.

INGRESO DE DATOS

Existen tres tipos de ingreso de información:

1. Supuestos y Canon
2. Implementación de un módulo
3. Cronograma de inicio de los módulos

1. SUPUESTOS Y CANON

Para ingresar estos datos, en la pantalla Resumen haga click sobre el botón **Supuestos, Canon** y se sobrepondrá la siguiente pantalla:

Supuesto BC		Canon (Supuesto GS)	
Incremento de crédito (1,2,3)%	16	Máximo de crédito	325
(4,5,6 ciclo)%	14	Costo financiero (1er año)%	12
(7,8,9 ciclo)%	12	(2do año)%	12
Tasa de interés (%)	2,5	(3er año)%	12
Crédito inicial por socios	100	(4to año)%	12
Promedio de socios por BC	25	Variación costo operativo (1er año)%	0
Costo por promedio	572,36	(2do año)%	0
Costo coordinación contable	1137,42	(3er año)%	0
Provisión de cartera (%)	2	(4to año)%	0
Tasa ahorro (%)	5	Impuesto General a las Ventas (%)	18
Saldo de ahorro (%)	80		

SOSTENIBILIDAD	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
NIVEL 1	12	0	0	0
NIVEL 2	0	21	0	0
NIVEL 3	0	0	25	0

(Si no aparece esta pantalla, haga click sobre el botón superior **Supuesto BC**)

Supuesto BC:

En la pantalla Supuesto BC se ingresan todas las variables que afectan a los módulos de BC:

- **Incremento de Crédito (1,2,3)%:** Es el estimado del incremento de crédito que reciben los BC al pasar del 1er al 2do ciclo y del 2do al 3er ciclo. Teóricamente el crédito a los BC debería incrementarse en 20%, pero como existe retiro de socias (e incorporación de nuevas socias) y algunas socias mantienen el monto de crédito del ciclo anterior, este porcentaje de incremento puede variar.
- **(4,5,6 ciclo)%:** Es el estimado del incremento de crédito que reciben los BC al pasar del 3er al 4to, del 4to al 5to y del 5to al 6to ciclo.
- **(7,8,9 ciclo)%:** Es el estimado del incremento de crédito que reciben los BC al pasar del 6to al 7mo, del 7mo al 8vo y del 8vo al 9no ciclo. La experiencia mayoritaria ha sido que ha medida que pasan los ciclos, disminuye el porcentaje de incremento del crédito a los BC

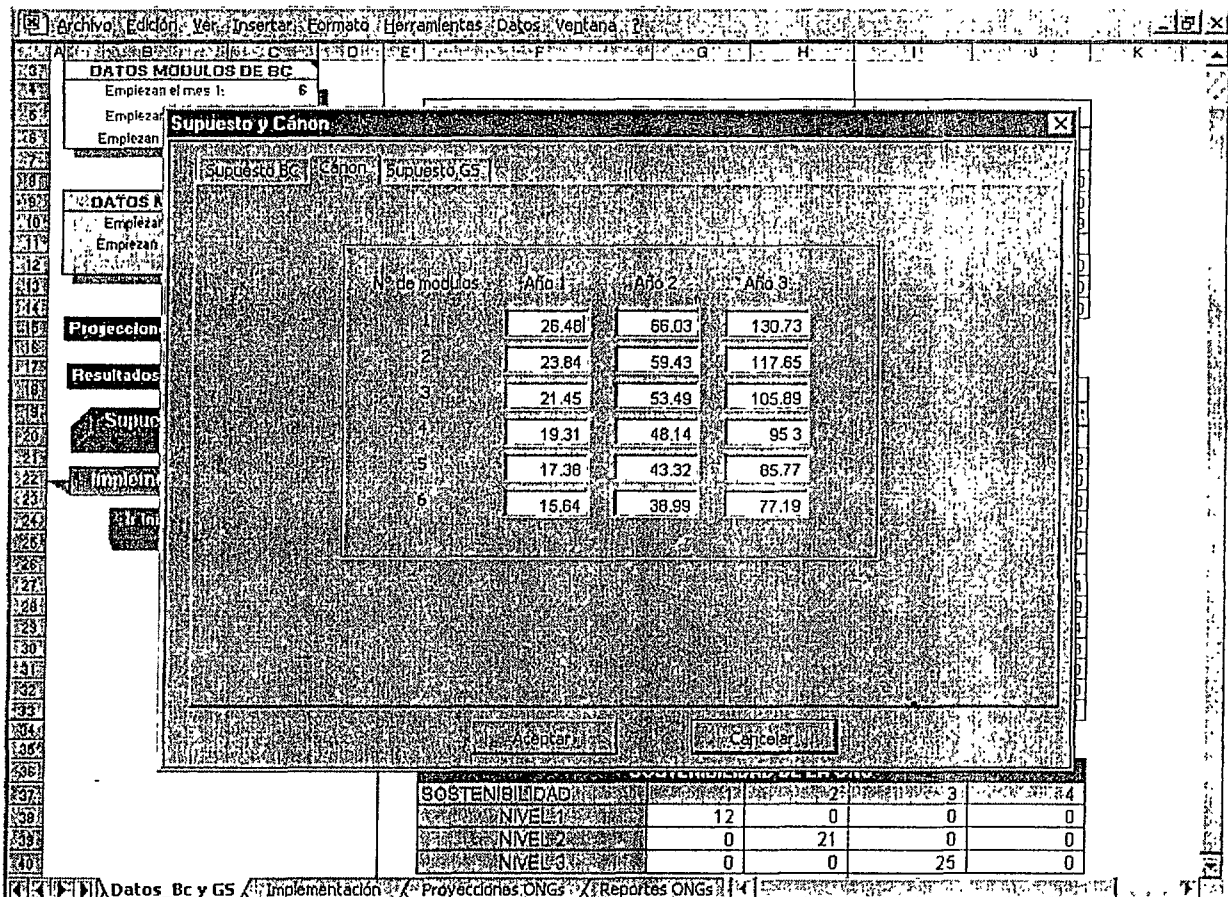
- **Tasa de interés (%):** Es la tasa nominal de interés compensatorio que cobra mensualmente la ONG al BC.
- **Crédito inicial por socia:** Es el monto de crédito (en US\$) que recibe cada socia en el primer ciclo o cuando ingresa al BC.
- **Promedio de socias por Bco.:** Es el promedio de socias que integran un BC.
- **Costo por promotora:** Es el costo mensual (en US\$) de una promotora, que incluye sueldo, movilidad y gastos de oficina.
- **Costo coord.y asist.contable:** Es el costo mensual (en US\$), constituido por la parte de los sueldos del coordinador y del contador que se cargan al programa de crédito.
- **Provisión de cartera (%):** Para simplificar el cálculo de la provisión para malas deudas, se estima un porcentaje de la cartera para este fin.
- **Tasa de ahorro (%):** Es el porcentaje del crédito otorgado que se tendrá como ahorro obligatorio mensual.
- **Saldo de ahorro (%):** Como hay retiros de socias cada fin de ciclo, el ahorro acumulado en cada BC se mantiene en menos del 100%.
- **Máximo de crédito:** Es el monto máximo de crédito (en US\$) que se otorgará a cada socia.
- **Costo financiero (1er año)%:** Es la tasa de interés anual que paga la ONG por todo el capital de crédito, durante el primer año de operación.
- **(2do año)%:** Es la tasa de interés anual que paga la ONG por todo el capital de crédito, durante el 2do año de operación.
- **(3er año)%:** Es la tasa de interés anual que paga la ONG por todo el capital de crédito, durante el tercer año de operación.
- **(4to año)%:** Es la tasa de interés anual que paga la ONG por todo el capital de crédito, durante el cuarto año de operación.
- **Variación costo operativo (1er año)%:** Es el aumento porcentual del costo operativo durante el primer año, respecto al costo operativo inicial.
- **(2do año)%:** Es el aumento porcentual del costo operativo durante el segundo año, respecto al costo operativo inicial.
- **(3er año)%:** Es el aumento porcentual del costo operativo durante el tercer año, respecto al costo operativo inicial.

- **(4to año)%:** Es el aumento porcentual del costo operativo durante el cuarto año, respecto al costo operativo inicial. Cuando los costos operativos están estimados en US\$, se puede establecer que se mantendrían constantes, por lo que se colocaría cero como dato en las variaciones de costo operativo del 1er al 4to año.
- **Impuesto General a las ventas (%):** Es el porcentaje de IGV (18%) que paga la ONG por los ingresos que recibe con los intereses de los créditos.

Para introducir los datos en esta pantalla y en sus similares (**Canon** y **Supuesto GS**), se coloca el cursor sobre el casillero respectivo y luego de agregar el dato, no se presiona la tecla Enter, sino se va al siguiente casillero con el movimiento del mouse o con las teclas de desplazamiento vertical (↑ ó ↓) y al finalizar se hace click sobre el botón inferior **Aceptar**.

Canon:

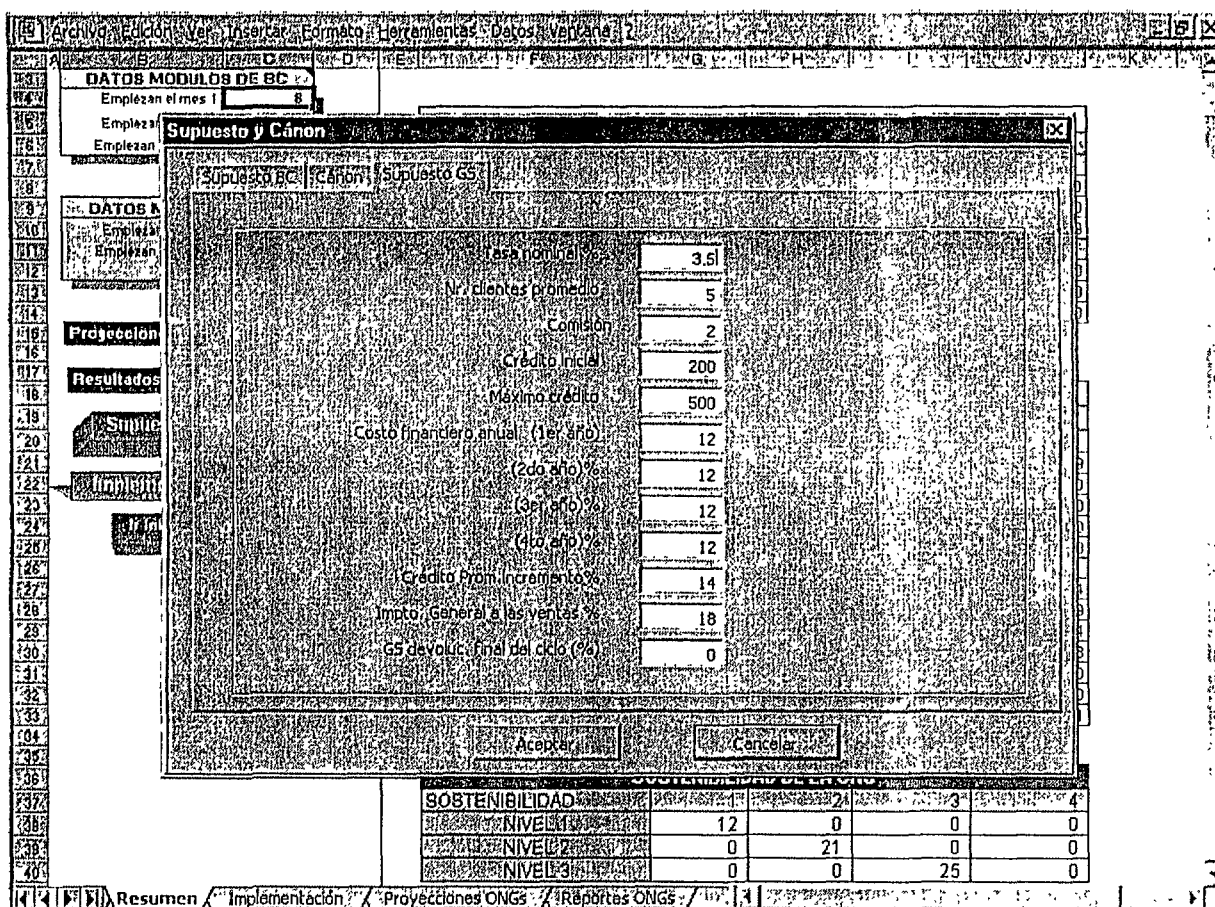
Desde la pantalla **Supuesto BC** haga click sobre el botón superior **Canon** y aparecerá la siguiente pantalla:



En estos casilleros se pueden introducir los datos de los pagos mensuales (en US\$) a PROMUC, por concepto de Canon, de acuerdo al número de módulos implementados y al número de años en operación.

Supuesto GS:

Si la ONG también opera con grupos solidarios, desde la pantalla Supuesto BC haga click sobre el botón superior **Supuesto GS** y aparecerá la siguiente pantalla:



Los datos se ingresarán de una forma similar a la de la pantalla Supuesto BC. La información adicional que se solicita para grupos solidarios es:

- **Comisión:** Es el porcentaje del crédito otorgado que se cobraría al cliente al momento de desembolso.
- **GS devoluc. final del ciclo (%):** Es el porcentaje de los grupos solidarios que devolverán todo el crédito al final del ciclo, por lo que mensualmente solo pagarán los intereses.

2. IMPLEMENTACION DE UN MODULO

En la pantalla Resumen haga click sobre el botón Implementación (situado en la parte izquierda) y aparecerá la siguiente pantalla:

IMPLEMENTACIÓN DE CADA MÓDULO														
Mes	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	13ro	14to
Bancos Comunales	2	1	2	1	2	1	2	1						
Grupos Solidarios														
Acumulados:														
Bancos Comunales	2	3	5	6	8	9	11	12	12	12	12	12	12	12
Grupos Solidarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

En la fila denominada **Bancos Comunales** se ingresa el número de BC que se crearán mensualmente por cada módulo. Igual procedimiento se utiliza en la fila **Grupos Solidarios** para ingresar el número de GS que se implementarán mensualmente.

Unas filas más abajo aparecen los acumulados mensuales de BC y GS para que al ingresar los datos se controle fácilmente que no se exceda del número máximo de BC o GS por módulo.

Los datos se ingresan en cada casillero y luego se presiona Enter o se traslada al siguiente casillero con las flechas de desplazamiento horizontal (← ó →).

Cuando se termine de ingresar los datos se regresa a la pantalla Resumen haciendo click sobre el botón izquierdo **Resumen**.

3. CRONOGRAMA DE INICIO DE LOS MODULOS

En la parte superior izquierda de la pantalla Resumen se encuentran los cuadros de ingreso de: **DATOS MODULOS DE BC** y **DATOS MODULOS DE GS**, en los cuales se coloca el número de módulos (promotoras) que empezaran en cada periodo.

The screenshot shows a software window with a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Herramientas, Datos, Ventana) and a toolbar. On the left, there are three data entry sections:

- DATOS MODULOS DE BC:**
 - Empezan el mes 1: 6
 - Empezan el mes 7: 0
 - Empezan el mes 11: 0
- DATOS MODULOS DE GS:**
 - Empezan el mes 1: 0
 - Empezan el mes 7: 0
- Proyecciones de ONG:**
 - Resultados, Reporte
 - Supuestos, Canon
 - Implementación
 - Inicio

The main area contains three tables:

	A Ñ O S			
	2011	2012	2013	2014
INGRESOS				
Devolución de préstamos BC	320,280	812,334	1,267,970	1,722,190
Devolución de préstamos GS	0	0	0	0
Créditos de PROMUC	149,040	83,596	130,485	26,879
EGRESOS				
Créditos a Clientes BC	472,320	895,930	1,398,454	1,749,070
Créditos a Clientes GS	0	0	0	0
Devolución PROMUC	0	0	0	0

	A Ñ O S			
	2011	2012	2013	2014
INGRESOS				
Interés BC	32,328	81,233	126,797	172,219
Interés GS	0	0	0	0
Comisiones GS	0	0	0	0
Transferencias a la Franquicia	10,100	0	0	0
Transferencias a GS Operativos	48,469	3,657	0	0
EGRESOS				
IGV	2,291	9,346	14,697	19,684
Costos Operativos	64,859	64,859	64,859	64,859
Costo Financiero	8,634	20,717	32,337	43,644
Aporte al fondo de provisión	2,981	1,672	2,610	538
Costo Financiero Devolución	0	0	0	0
Inscripción a la Franquicia	10,000	0	0	0
Canon	1,365	3,627	7,047	7,351

SOSTENIBILIDAD	2011	2012	2013	2014
NIVEL 1	12	0	0	0
NIVEL 2	0	21	0	0
NIVEL 3	0	0	25	0

Para los BC se tienen 3 periodos de inicio de los módulos, en los meses 1, 7 y 11. Para los GS se tienen 2 periodos de inicio de los módulos, en los meses 1 y 7. (Estos son los meses en que se contratarían a las nuevas promotoras).

Los BC se proyectan crear según los datos que se incluyeron en la pantalla Implementación, **un mes después del periodo establecido** (porque la promotora necesita aproximadamente más de 1 mes para aprender la metodología y realizar la promoción, por lo que estaría inaugurando los primeros BC al final del segundo mes).

Si por ejemplo en la pantalla Implementación se ingresaran los datos de la siguiente forma:

	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no
Bancos Comunales	2	1	2	1	2	1	2	1	

Y si en la pantalla Resumen se ingresaran los siguientes datos:

DATOS MODULOS DE BC	
Empiezan en el mes 1	3
Empiezan en el mes 7	0
Empiezan en el mes 11	0

Entonces, el número de BC que se creará mensualmente será:

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bancos comunales	0	6	3	6	3	6	3	6	3	0

Pero si en la pantalla Resumen se cambiaran los datos de la siguiente forma:

DATOS MODULOS DE BC	
Empiezan en el mes 1	0
Empiezan en el mes 7	2
Empiezan en el mes 11	0

Entonces, el número de BC que se crearía mensualmente sería:

Mes	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Bancos comunales	0	4	2	4	2	4	2	4	2	0

PROYECCIONES Y REPORTES

Luego de concluido el ingreso de datos, el Simulador presenta dos tipos de pantallas:

1. Proyecciones y Sostenibilidad
2. Reporte mensual y acumulado

Además, en la pantalla Resumen se presentan 3 cuadros para observar los resultados rápidamente:

- **Resumen Proyección de Fondos Anual:** Presenta el flujo anual del capital de crédito (en US\$). Incluye el crédito y la devolución del crédito de PROMUC a la ONG y de la ONG a los BC y GS.

- **Resumen Proyección de Intereses y Costos Operativos:** Presenta el flujo anual de los ingresos y de los egresos (sin considerar el capital de crédito) de la ONG.
- **Sostenibilidad de la ONG:** Presenta el año y el mes en que se alcanza cada nivel de sostenibilidad.

1. PROYECCIONES Y SOSTENIBILIDAD

Desde la pantalla Resumen, haga click sobre el botón **Proyecciones de ONG** y aparecerá la siguiente pantalla:

PROYECCION DEL FONDO DE CREDITO															
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Saldo Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	30,000	15,000	20,000	17,750	11,000	32,400	44,000	44,250	45,210	45,192	45,180	45,168	45,156	45,144	45,132
Devolución Ordlno a Cliente BO	0	7,500	11,250	14,750	22,500	31,200	36,550	44,250	46,600	51,192	52,488	55,040	56,336	56,332	56,328
Devolución Ordlno a Cliente GS	0	7,500	11,250	14,750	0	38,200	1,200	25,250	0	14,718	0	0	0	0	0
Ordlno a PROMUC	0	30,000	15,000	20,000	15,000	44,100	32,400	44,000	32,400	15,144	21,544	25,144	27,544	27,148	43,592
Ordlno a Cliente BO	0	30,000	15,000	30,000	15,000	64,800	32,400	64,400	32,400	15,144	21,544	25,144	27,544	27,148	43,592
Ordlno a Cliente GS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución Ordlno a PROMUC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PROYECCION DE INTERESES Y COSTOS OPERATIVOS															
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Saldo Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572
Intereses BO	0	0	750	1,125	1,500	2,250	3,120	3,550	4,425	4,860	5,119	5,248	5,504	5,633	5,628
Intereses GS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comisiones GS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transferencia a la Transacción	0	3,100	1,750	1,750	1,750	1,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transferencia a costo operativo	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572
Egresos	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572
IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Operativos	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572
Costo Financiero	0	0	354	284	234	194	154	114	74	34	0	0	0	0	0
Asesoría al Cliente-Devolución	0	0	240	632	114	846	24	546	-237	931	-272	-464	-350	614	-314
Costo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Operativo	0	3,000	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
Costo Operativo	0	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Saldo Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SOSTENIBILIDAD															
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sostenibilidad 1 (Costo Operativo)	0.00	0.00	0.16	0.25	0.41	0.45	0.48	0.50	0.52	0.54	0.55	0.56	0.57	0.58	0.59
Sostenibilidad 2 (Costo Operativo y Financiero)	0.00	0.00	0.15	0.23	0.37	0.40	0.43	0.45	0.47	0.48	0.49	0.50	0.51	0.52	0.53
Sostenibilidad 3 (Costo Operativo y Financiero y Gastos)	0.00	0.00	0.12	0.20	0.31	0.33	0.35	0.37	0.38	0.39	0.40	0.41	0.42	0.43	0.44
Sostenibilidad 4 (Costo Operativo y Financiero y Gastos y Ingresos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.18	0.26	0.34	0.42	0.47	0.52	0.57	0.61	0.65	0.69
Sostenibilidad 5 (Costo Operativo y Financiero y Gastos y Ingresos y Devolución)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.03	0.05	0.07	0.09	0.11	0.13	0.15	0.17	0.19	0.21

AGREGADOS															
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Aporte para Costo Operativo	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572	4,572
Aporte para Costo Financiero	0	0	354	284	234	194	154	114	74	34	0	0	0	0	0
Aporte para Costo Operativo y Financiero	4,572	4,572	4,926	4,856	4,800	4,726	4,642	4,548	4,454	4,360	4,266	4,172	4,078	3,984	3,890
Costo de Crédito	0	30,000	37,500	44,250	51,000	57,750	64,500	71,250	78,000	84,750	91,500	98,250	105,000	111,750	118,500
IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	15,000	20,000	17,750	11,000	32,400	44,000	44,250	45,210	45,192	45,180	45,168	45,156	45,144
Costo Operativo	0	3,000	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
Costo Financiero	0	0	354	284	234	194	154	114	74	34	0	0	0	0	0
Costo Operativo y Financiero	0	3,000	2,104	2,024	1,940	1,856	1,772	1,688	1,604	1,520	1,436	1,352	1,268	1,184	1,100
Saldo Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Se presenta el detalle mensual de los siguientes cuadros:

- **Proyección del Fondo de Crédito:** Flujo del capital de crédito (en US\$). Incluye el crédito y la devolución del crédito de PROMUC a la ONG y de la ONG a los BC y GS.
- **Proyección de Intereses y Costos Operativos:** Presenta el flujo anual de:
 - Los ingresos (intereses y comisiones que pagan los BC y GS y las transferencias internas o externas para cubrir el costo de la inscripción en la

franquicia y los costos operativos que no son cubiertos por los intereses y comisiones).

ii. Los egresos (pago de IGV, costos operativo y financiero, aporte al fondo de provisión, costo por efecto de la inflación o la devaluación y pago de la franquicia y del canon).

- **Sostenibilidad de la ONG:** Presenta el valor mensual del indicador decimal (cuando el indicador es 1 significa 100%) de cada nivel de sostenibilidad:

i. **Nivel 1:** Los ingresos cubren los costos operativos.

ii. **Nivel 2:** Los ingresos cubren los costos operativos y financieros.

iii. **Nivel 3:** Los ingresos cubren los costos operativos y financieros y el aporte mensual para el fondo de provisión.

iv. **Nivel 4:** Los ingresos cubren los costos operativos y financieros y el aporte mensual para el fondo de provisión y las utilidades obtenidas permiten recuperar el costo de inscripción en la franquicia.

v. **Nivel 5:** Los ingresos cubren los costos operativos y financieros y el aporte mensual para el fondo de provisión y las utilidades obtenidas permiten recuperar el costo de inscripción en la franquicia y recuperar las transferencias o subvenciones realizadas para los costos operativos de los primeros meses.

- **Acumulados:** Para facilitar el cálculo de la inversión que debe realizar la ONG para operar, se presenta el acumulado mensual de:

- **Aporte para Costo Operativo:** La subvención o transferencia que se necesita para cubrir el Costo Operativo hasta que los ingresos por intereses y comisiones permitan la sostenibilidad.

- **Aporte para pago de Franquicia:** Los pagos para cancelar el costo de inscripción en la franquicia.

- **Capital de crédito:** El capital que necesita la ONG para cumplir con todos los créditos programados a los BC y GS.

- **IGV sin crédito fiscal de los US\$ 10,000:** Es el pago de IGV que se tendría que realizar si no se tuviera el crédito fiscal por el pago de inscripción en la franquicia (US\$ 10,000).

Esta pantalla se puede imprimir como cualquier archivo de Excel y al finalizar se puede retornar a la pantalla Resumen haciendo clic sobre el botón superior **Resumen**.

2. REPORTE MENSUAL Y ACUMULADO

Esta es la segunda pantalla de información que proyecta el Simulador y contiene las metas mensuales y acumuladas que alcanzará la ONG. Para los BC y GS se indica:

- Número de BC o GS creados

- Número de clientes
- Número de créditos otorgados a las socias de los BC o GS
- Monto de los créditos otorgados
- Crédito promedio
- Ahorro de las socias (programado)

En el Reporte Acumulado se indica también la proyección de la Cartera de los BC o GS.

Para acceder a esta información, desde la pantalla Resumen haga click sobre el botón **Resultados, Reporte Cartera** y aparecerá la siguiente pantalla:

REPORTE MENSUAL											
Resumen											
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BANCOS COMUNALES											
Número de Bancos	0	12	6	12	6	12	6	12	6	0	0
Número de Clientes	0	300	150	300	150	300	150	300	150	0	0
Número de Créditos	0	300	150	300	150	600	300	600	300	600	300
Monto de Crédito	0	30,000	15,000	30,000	15,000	64,000	32,400	64,800	32,400	76,168	37,584
Crédito Promedio	0	100	100	100	100	108	108	108	108	125	125
Ahorros	0	0	1,200	1,800	3,000	3,600	4,992	5,688	7,080	7,776	8,191
GRUPOS SOLIDARIOS											
Número de Grupos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Monto de Crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Promedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REPORTE ACUMULADO											
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BANCOS COMUNALES											
Número de Bancos	0	12	18	30	36	48	54	66	72	72	72
Número de Clientes	0	300	450	750	900	1,200	1,350	1,650	1,800	1,800	1,800
Número de Créditos	0	300	450	750	900	1,500	1,800	2,400	2,700	3,300	3,600
Ahorros Acumulado	0	0	1,200	3,000	6,000	9,600	14,592	20,280	27,360	35,136	43,327
Cartera	0	30,000	37,500	66,250	52,500	94,800	96,000	125,250	113,400	139,968	126,360
GRUPOS SOLIDARIOS											
Número de Grupos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Monto de Crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Para regresar a la pantalla Resumen, haga click sobre el botón superior Resumen.

FINALIZACION DEL SIMULADOR

Para finalizar con el Simulador, la salida es similar a la de cualquier archivo Excel, grabando o sin grabar el archivo. Se debe recordar, que si se hacen varias simulaciones diferentes, grabarlas con diferentes nombres para que no se borren las anteriores.

***Attachment 6 – Portfolio Management System
Implementation Status Schedule***

Portfolio Management System Implementation Status Schedule

INSTITUTION	STATUS
Alternativa	The data entry process is proceeding slowly because of a lack of personnel dedicated to this task.
Centro IDEAS	Data entry was begun, but due to a virus infection initial information was lost. The system was reinstalled, and Centro IDEAS is now re-entering data.
Arariwa	Arariwa is not using the system because it has custom-made software with special features not found in the system provided to franchisees and associate members.
Solidaridad	Solidaridad has not yet decided whether to utilize the system or to continue with the one in place at its Edpyme.
Caritas Chimbote	Caritas Chimbote finished the data entry process, and has shared with PROMUC observations for improving system flexibility and other specific requirements.
CENCA	The data entry process is going slowly, due to time constraints.
SEA	Community bank information is being entered. SEA requested specific adjustments be made to the schedules based on their particular requirements.
CIDIAG	CIDIAG has not used the system yet, due to institutional changes and time constrains.
TACIF	Promoters are involved in promotional events, and at this time are able to dedicate only a portion of their time to data entry activities. No problems have been reported.
CIDESUR - TARPUY	CIDERSUR is inputting first-cycle data from the community banks. They have submitted observations, mainly for specific adjustments to the schedules and new reporting requirements.
GCOD	GCOD is preparing to test the system and adapt it to the specific requirements of their area of operations.
PPODER	PPODER is reviewing the system
ILDER	ILDER is entering data, and no problems have been reported.

Attachment 7 – Reflexiones Financieras – El Costo de Dinero



REFLEXIONES FINANCIERAS

EL COSTO DEL DINERO

GABRIEL MEZA V

MARZO DEL 2,000

Presentación

El Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad PROMUC cuyos objetivos son promover el desarrollo y potencialidades de la mujer a través del crédito, el ahorro, la capacitación y el fortalecimiento organizacional.

En la ejecución del programa participan importantes instituciones a nivel nacional, esta en Lima, Ancash, Cuzco, Arequipa, Abancay, Lambayeque y Huancayo.

PROMUC reconociendo la importancia de la capacitación como un instrumento de desarrollo presenta su serie de documentos de Asistencia Técnica a fin de contribuir a avanzar en mejorar nuestros procedimientos, calificación y la operatividad de nuestra intervención en el Programa de Bancos Comunes "La Chanchita".

Este documento *Reflexiones Financieras "El Costo del Dinero"*, creemos que servirá para promover la discusión, el aprendizaje y socialización de experiencias a nivel del Consorcio.

Gerencia General
PROMUC

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

CONCEPTOS GENERALES

El Crédito.

Valor del dinero en el tiempo

El costo del Capital

Costo de oportunidad

Tasa de rendimiento, interés

Interés simple

Interés compuesto

Diagramas de flujo de caja

Capitalización

Tasa de interés nominal

Tasa de interés efectivo

EL COSTO DEL CREDITO

RENDIMIENTO DEL CAPITAL

REFLEXIONES FINANCIERAS

EL COSTO DEL CREDITO

PRESENTACIÓN

Es preocupación de toda persona relacionada con créditos, estar actualizado en los principales conocimientos relacionados con el análisis financiero y capacitado para aplicar adecuadamente los métodos, técnicas y herramientas cuantitativas financieras. Estas técnicas y conocimientos contribuirán en gran medida a darle mayor rentabilidad a las transacciones, negociaciones de las actividades relacionadas con las operaciones de otorgamiento y recuperaciones de los créditos y también para tomar decisiones sobre todas las actividades institucionales.

En este marco el objetivo del presente documento es reflexionar sobre los aspectos financieros del programa de crédito la Bancos Comunales "La Chanchita", con la finalidad de tener elementos de juicio para tomar mejores decisiones, El documento está dirigido principalmente al personal de las instituciones asociadas y franquiciadas

CONCEPTOS GENERALES

El Crédito.

Es el sistema de negociación mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro por la aceptación inmediata de un bien o servicio. El crédito para las microempresas asociadas a un banco comunal tiene entre otros objetivos la de incrementar los recursos económicos del negocio con el fin de que estas puedan lograr mayores niveles de ingresos y rentabilidad.

Valor del dinero en el tiempo.

Se suele decir que el "dinero crea dinero". Esta afirmación es en efecto cierto, ya que si una persona decide invertir su dinero hoy, mañana esperará tener mas dinero acumulado, si se pregunta a una socia del banco comunal que prefiere, tener US\$ 100 dólares ahora o tener US\$ 100 dentro de cuatro meses; seguramente responderá que prefiere tenerlos ahora, porque intuye que esos dólares los puede invertir y tener utilidades por lo tanto dentro de cuatro meses tendrá mas de US\$ 100. Esta acumulación de dinero se denominado **valor del dinero en el tiempo**, es el concepto más importante de la matemática financiera.

El costo del Capital.

Por lo mencionado en el acápite anterior el uso del capital no es gratuito, ya que este es utilizado para satisfacer las necesidades del que lo posee o para tener más utilidades, por lo tanto este bien que además es escaso, tiene un valor que debe ser pagado por quien lo usa. El precio que se paga por el uso del dinero se denomina el costo del capital.

Costo de oportunidad.

Cada propietario de capital tiene mas de una oportunidad de invertir su dinero, cada vez que acepta una de esas oportunidades pierde la ocasión de invertir en otra y así pierde el beneficio que hubiera podido tener en esta otra alternativa, el costo de oportunidad está relacionado con el rendimiento que le ofrece la mejor alternativa de inversión que tiene un empresario. Por ejemplo una socia de un banco comunal que compra fruta a S/. 0.70 el kg y lo puede vender a S/. 1.10 el Kg. Tendrá un costo de oportunidad aproximado¹ de 57%.

Tasa de rendimiento, interés...

El margen adicional que se obtiene de una inversión recibe diferentes nombres, coma tasa de rendimiento, tasa de interés, utilidad, Etc. los cuales dependen del uso que se da al índice. Por ejemplo el interés se refiere al pago que se realiza por el capital prestado, por su parte la tasa de rendimiento está asociado a las utilidades producidas por una inversión.

Interés simple.

El interés simple se calcula utilizando solamente el capital inicial, ignorando cualquier interés que se haya acumulado en los periodos de interés anteriores. El interés total se puede calcular utilizando la relación:

$$\text{Interés} = (\text{principal})(\text{número de periodos})(\text{tasa de interés})$$
$$\text{Interés} = Pni$$

Ejemplo N° 1:

Si Ud. tiene un capital de US\$ 350 y le ofrecen una tasa de interés simple mensual de 3% por un periodo de 4 meses, calcule los intereses que obtendrá en ese

El costo del Capital.

Por lo mencionado en el acápite anterior el uso del capital no es gratuito, ya que este es utilizado para satisfacer las necesidades del que lo posee o para tener más utilidades, por lo tanto este bien que además es escaso, tiene un valor que debe ser pagado por quien lo usa. El precio que se paga por el uso del dinero se denomina el costo del capital.

Costo de oportunidad.

Cada propietario de capital tiene mas de una oportunidad de invertir su dinero, cada vez que acepta una de esas oportunidades pierde la ocasión de invertir en otra y así pierde el beneficio que hubiera podido tener en esta otra alternativa, el costo de oportunidad está relacionado con el rendimiento que le ofrece la mejor alternativa de inversión que tiene un empresario. Por ejemplo una socia de un banco comunal que compra fruta a S/. 0.70 el kg y lo puede vender a S/. 1.10 el Kg. Tendrá un costo de oportunidad aproximado¹ de 57%.

Tasa de rendimiento, interés...

El margen adicional que se obtiene de una inversión recibe diferentes nombres, coma tasa de rendimiento, tasa de interés, utilidad, Etc. los cuales dependen del uso que se da al índice. Por ejemplo el interés se refiere al pago que se realiza por el capital prestado, por su parte la tasa de rendimiento está asociado a las utilidades producidas por una inversión.

Interés simple.

El interés simple se calcula utilizando solamente el capital inicial, ignorando cualquier interés que se haya acumulado en los periodos de interés anteriores. El interés total se puede calcular utilizando la relación:

$$\text{Interés} = (\text{principal})(\text{número de periodos})(\text{tasa de interés})$$
$$\text{Interés} = Pni$$

Ejemplo N° 1:

Si Ud. tiene un capital de US\$ 350 y le ofrecen una tasa de interés simple mensual de 3% por un periodo de 4 meses, calcule los intereses que obtendrá en ese periodo.

Remplazando los valores en la fórmula se tiene:

¹ En este cálculo y con fines exclusivos del ejemplo solo se ha considerado el costo de la mercadería, no se ha considerado los gastos administrativos, las mermas, el transporte, etc.

$$\text{Interés} = 350 \times 4 \times 0.03$$
$$\text{Interés} = \text{US\$ } 42.$$

Habrás notado que en el programa de bancos comunales se cobra una tasa de Interés Simple.

Interés compuesto.

El interés en este caso, es calculado sobre el principal más la cantidad total de intereses acumulados en periodos anteriores. Entonces puede decirse que en el interés compuesto se calcula "interés sobre interés", es decir refleja el efecto del valor del dinero en el tiempo.

Para su cálculo se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{interés} = P((1 + i) ^ n - 1)$$

Ejemplo N° 2:

Si Ud. tiene un capital de US\$ 350 y le ofrecen una tasa de interés compuesto mensual de 3% por un periodo de 4 meses, calcule los intereses que obtendrá en ese periodo.

Remplazando los valores en la fórmula se tiene:

$$\text{Interés} = 350 ((1 + 0.03) ^ 4 - 1)$$
$$\text{Interés} = \text{US\$ } 43.9$$

Símbolos.

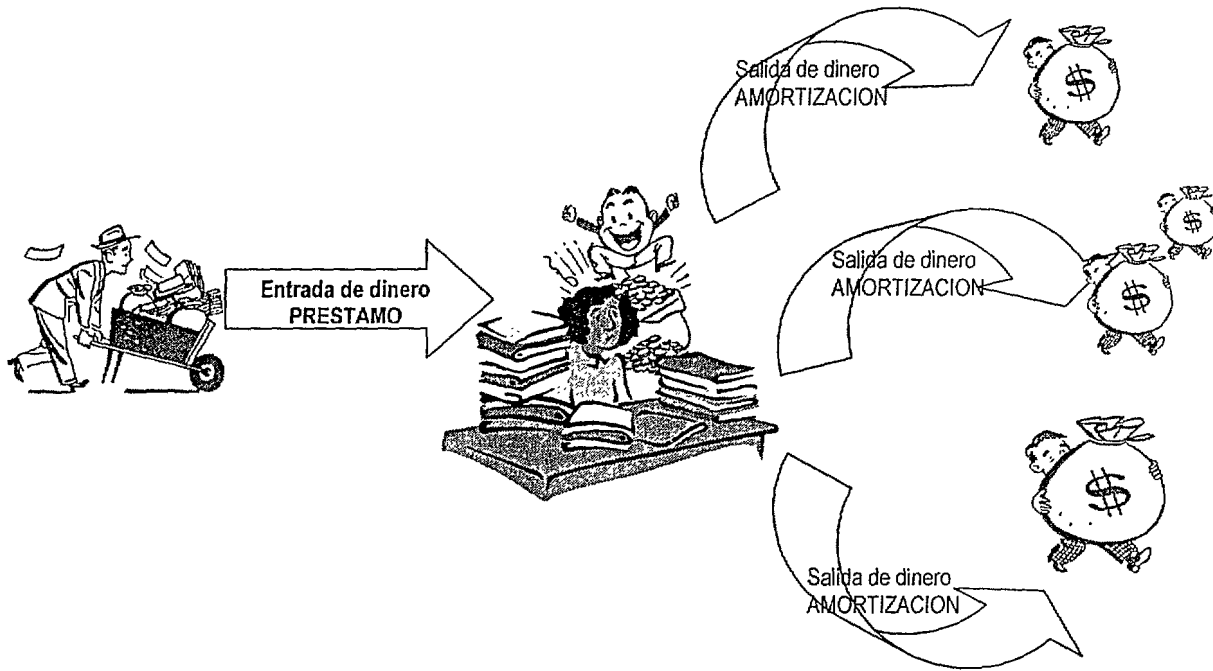
En las relaciones matemáticas utilizadas en el presente documento se emplean los siguientes símbolos.

- P = Valor del dinero en un tiempo señalado como presente.
- F = Valor del dinero en algún tiempo futuro.
- A = Una serie de cantidades iguales y periódicas de dinero.
- n = Número de periodos de interés.
- i = Tasa de interés por periodo de interés.

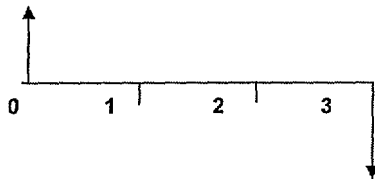
Los símbolos P y F, representan valores que ocurren una sola vez en un solo periodo. Es importante observar que para que una serie sea representada por el símbolo A, debe ser uniforme, y las cantidades uniformes de dinero deben extenderse a través de periodos consecutivos.

Diagramas de flujo de caja.

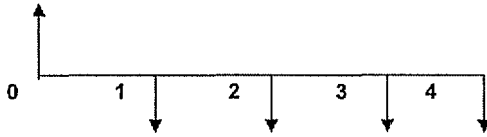
Un diagrama de flujo de caja es simplemente la representación gráfica de los flujos de caja dibujados en una escala de tiempo. A continuación se muestra un diagrama general de un movimiento económico en una empresa.



El diagrama de flujo de caja representa el enunciado de un problema e incluye los flujos reales de ingresos y egresos de dinero. El tiempo cero se considera el presente y el tiempo 1 el final del periodo de tiempo 1, los periodos de tiempo pueden ser de un año, un mes, quince días, una semana, etc. dependiendo las condiciones de la operación que se desea analizar. En este documento, las flechas verticales que señala hacia arriba indican un flujo de caja positivo o un ingreso de dinero; contrariamente las flechas que se dibujan señalando hacia abajo indican un flujo de caja negativo o una salida de dinero. Ejemplo :



En el gráfico se ilustra una entrada de dinero (que puede ser un préstamo) al inicio en el periodo 0 y una salida de dinero (que puede ser una amortización) al final del periodo 3.



En el gráfico se ilustra una entrada de dinero en el momento 0 que puede ser un crédito de un banco comunal, y se observa 4 egresos de dinero que pueden ser 4 pagos o amortizaciones al final de los periodos 1, 2, 3 y 4.

Capitalización.

Se denomina capitalización al hecho de convertir los intereses en capital y por lo tanto a partir de este instante los intereses capitalizados deben generar nuevos intereses, al periodo de tiempo en el cual los intereses se convierten en capital se denominan *periodo de capitalización*.

Tasa de interés nominal.

Las tasas de interés están generalmente fijadas para un periodo de capitalización de un año; sin embargo cuando se consideran periodos de capitalización menores de un año se introducen los conceptos de interés nominal y efectivo. Específicamente se puede definir la *tasa de interés nominal* como la tasa del periodo (menor de un año), multiplicada por el número de periodos al año. Ejemplo.

Interés mensual = 3%
 Interés Nominal = 3% x 12 meses = 36% anual

Tasa de interés efectivo.

Cuando se considera el valor del dinero en el tiempo, la tasa anual se denomina tasa de interés efectiva.

Para calcular la Tasa de Interés Efectivo a partir de la tasa nominal se utiliza la siguiente fórmula.

$$i = \left(1 + \frac{r}{n} \right)^n - 1$$

Donde:

- i = Tasa de Interés Efectiva
- r = Tasa de Interés Nominal
- n = Número de periodos de capitalización.

Ejemplo N° 3.

La tasa nominal de un crédito es de 36% al año, calcular la tasa efectiva si el periodo de capitalización es mensual.

Remplazando valores en la fórmula anterior:

$$i = \left(1 + \frac{0.36}{12} \right)^{12} - 1$$
$$i = 42.6 \%$$

Ejemplo N° 4.

La línea FONDEMI cobra una tasa efectiva anual de 22% en dólares, calcular la tasa efectiva² mensual.

Para determinar la tasa efectiva mensual empleamos la siguiente fórmula.

$$i_m = (1 + i_a)^{1/12} - 1$$

Remplazando valores se tiene:

$$i_m = (1 + 0.22)^{1/12} - 1$$
$$i_m = 1.67\%$$

Ejemplo N° 5.

Una línea de crédito tiene una tasa de interés efectiva en dólares de 3%, calcular la tasa efectiva anual.

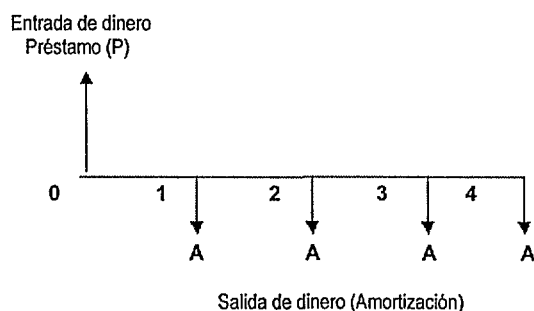
$$i_a = (1 + i_m)^{12} - 1$$
$$i_a = (1 + 0.03)^{12} - 1$$
$$i_a = 42.6\%$$

EL COSTO DEL CREDITO

Para entender el concepto se debe recordar que todo crédito comienza con una entrada de dinero a la microempresa (el préstamo) y continúa con salidas

² Cuando se habla de tasa efectiva anual, es suficiente mencionar "tasa mensual".

periódicas (amortización de la deuda) los que incluyen capital, intereses, IGV, Portes y otros conceptos que las instituciones suelen cobrar a los clientes. Este movimiento de dinero suele denominarse **flujo de fondos**. Gráficamente se puede representar así:



Matemáticamente se tiene:

$$P = \frac{A_1}{(1+K)} + \frac{A_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{A_{n-1}}{(1+K)^{n-1}} + \frac{A_n}{(1+K)^n} \quad (a)$$

El factor $\frac{1}{(1+K)^n}$ sirve para actualizar los valores futuros.

En la ecuación:

P = Es la entrada real o efectivo de dinero a la microempresa.

K = Es el costo del dinero

N = es el número de cuotas o de amortizaciones

A = es el pago o amortización que efectivamente se realiza

Ejemplo N° 6:

Si el préstamo es de US\$ 100 y se descuenta US\$ 5 por comisión entonces $P = 95$.

Para determinar el costo del dinero K, es necesario resolver la ecuación (a) mostrada. El cálculo de dicha ecuación no es fácil, por lo que se suele resolverse por tanteos y aproximaciones, sin embargo con la ayuda de las computadoras personales se puede resolver fácilmente para lo cual se debe de contar con el

programa Microsoft Excel (u otro similar). En dicho programa se debe seguir los siguientes pasos los cuales los explicaremos con un ejemplo sencillo.

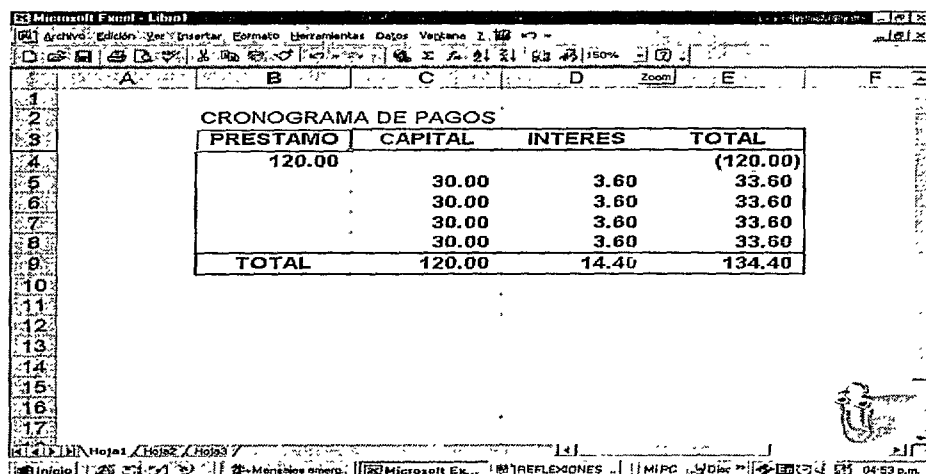
Ejemplo N° 7.

Doña Alicia socia N° 22 del Banco Comunal Las Estrellas del Sur ha obtenido su segundo crédito por un monto de US\$ 120. el cual lo debe pagar en cuatro cuotas mensuales, con una tasa de interés nominal de 3% mensual sobre el préstamo, ¿cuál es el costo del dinero para la Sra. Alicia?

Obviamente la respuesta no es 3%. Para encontrar la respuesta se seguirá los siguientes pasos:

Paso 1.

En Excel hacer el cronograma de pagos de la siguiente manera (para fines del ejemplo no se considerará los ahorros)

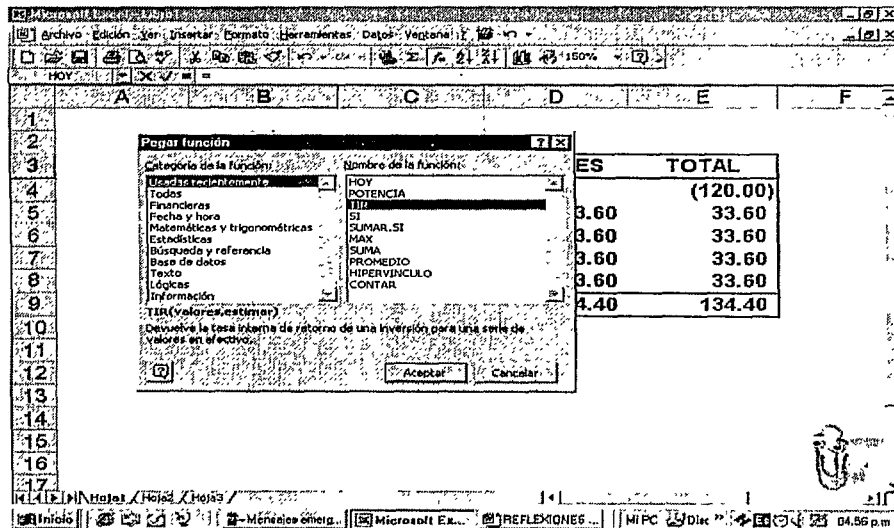


The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with a table titled "CRONOGRAMA DE PAGOS". The table has four columns: "PRÉSTAMO", "CAPITAL", "INTERES", and "TOTAL". The rows represent the payment schedule over 17 periods.

	PRÉSTAMO	CAPITAL	INTERES	TOTAL
1				
2				
3				
4	120.00			(120.00)
5		30.00	3.60	33.60
6		30.00	3.60	33.60
7		30.00	3.60	33.60
8		30.00	3.60	33.60
9	TOTAL	120.00	14.40	134.40
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

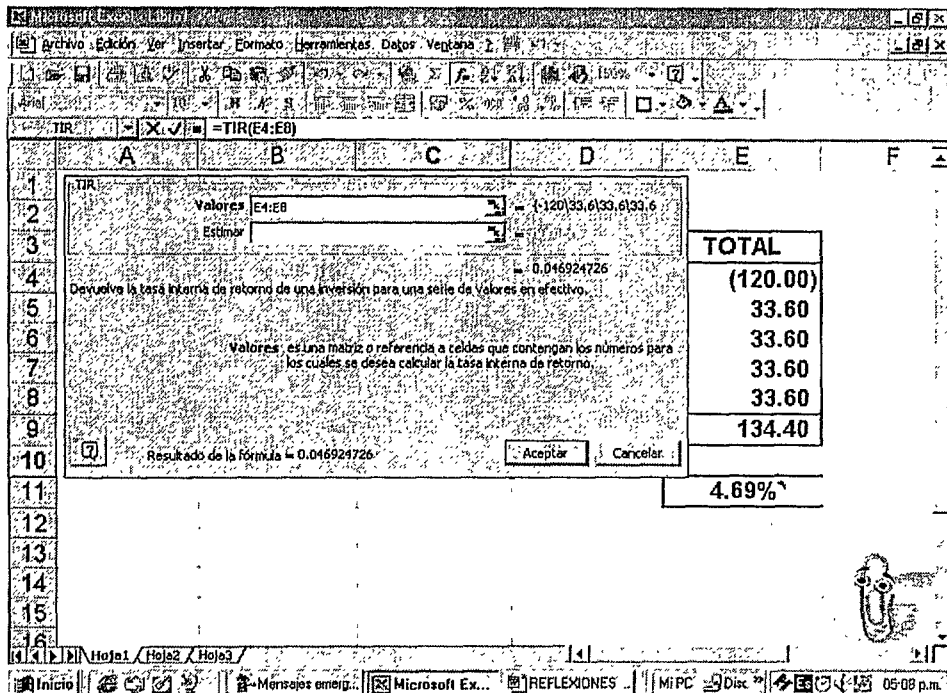
Paso 2.

Hacer clic en fórmulas, luego en financieras y tendrá una pantalla como la siguiente_



Paso 3.

Luego que se marca en TIR presionar Aceptar y aparecerá la siguiente pantalla, en el recuadro de Valores marque el rango donde se encuentra total a pagar y recibido. (nótese que el préstamo se encuentra con signo negativo) finalmente presionar aceptar y obtendrá el resultado.



para el presente ejemplo se obtiene el valor de 4.69%, consecuentemente para la señora Alicia el costo del dinero en dólares es de 4.69% y no 3% como pudo pensarse.

Si se desea averiguar cual es el costo efectivo anual se puede utilizar la siguiente fórmula.

$$K_a = (1 + K_m)^{12} - 1$$

Donde:

K_a es el Costo Efectivo Anual

K_m es el costo mensual

Remplazando valores se tiene:

$$K_a = (1 + 0.0469)^{12} - 1$$

$$K_a = 73.4\%$$

Ejemplo N° 8.

En el ejemplo N° 7, cuanto es el costo del dinero si la ONG, cobra una comisión flatt de 2% al inicio del préstamo.

$$\text{En este caso } P = 120 - 2.4 = 117.6$$

Con este valor y siguiendo los pasos mencionados se obtiene lo siguiente.

$$K = 5.56\%$$

Ejemplo N° 9

La cliente Juanita del Banco Comunal "Sol de los Andes" ha recibido un préstamo de US\$ 100 el cual tiene que pagar de acuerdo al siguiente cronograma.

PRESTAMO	CAPITAL	INTERES	APORTE OBLIGATORIO	TOTAL
100				
	25	3	5	33
	25	3	5	33
	25	3	5	33
	25	3	5	33
total	100	12	20	132

Calcular el costo del dinero, asumiendo que al final del crédito la señora decide retirarse y se lleva sus ahorros

$$\begin{aligned}
 P &= 100 \\
 A_1 &= 33 \\
 A_2 &= 33 \\
 A_3 &= 33 \\
 A_4 &= 33 - 20 = 13
 \end{aligned}$$

Siguiendo los pasos del ejemplo N° 7 se obtiene un costo mensual de: $K = 5.27$

Ejemplo N° 10

En el ejemplo N° 9, asumamos que la socia se retira y se lleva sus aportes mas US\$ 5 de utilidades.

$$\text{Entonces } A_4 = 33 - 20 - 5 = 8$$

Por lo tanto el costo mensual de su préstamo es de: $K = 3.22\%$

Consecuentemente a una socia no le conviene retirarse sin las ganancias de sus aportes.

Ejemplo N° 11

Cual es el costo del préstamo de la señora Juanita del ejemplo N° 9 si debe pagar además el IGV.

PRESTAMO	CAPITAL	INTERES	IGV	APORTE OBLIGATORIO	TOTAL
100.00	25.00	3.00	0.54	5.00	33.54
	25.00	3.00	0.54	5.00	33.54
	25.00	3.00	0.54	5.00	33.54
	25.00	3.00	0.54	5.00	33.54
total	100.00	12.00	2.16	20.00	134.16

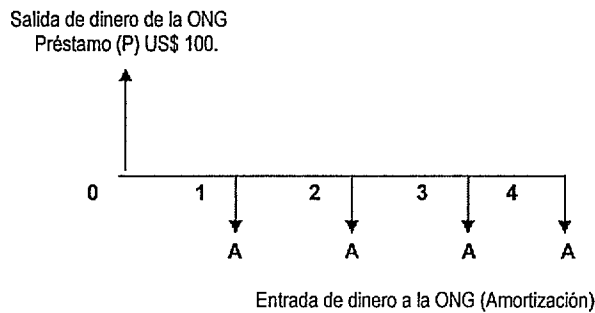
Respuesta. Siguiendo los pasos conocidos se obtiene que el valor de A es igual a 33.54, por lo tanto el costo $K = 6.18$ (no olvide que al final se lleva sus ahorros)

RENDIMIENTO DEL CAPITAL.

Veamos ahora la tasa de rendimiento para la ONG o entidad financiera que obtiene como producto de brindar su servicio financiero.

Ejemplo N° 12.

En el siguiente diagrama de flujo se observa las características del crédito que tiene una ONG, por cada US\$ 100. que presta.



PRESTAMO	CAPITAL	INTERES ONG	INTERES BB.CC	IGV	APORTE OBLIGATORIO	TOTAL	Total Ingresos ONG
100.00							
	25.00	2.5	0.5	0.54	5.00	33.54	27.5
	25.00	2.5	0.5	0.54	5.00	33.54	27.5
	25.00	2.5	0.5	0.54	5.00	33.54	27.5
	25.00	2.5	0.5	0.54	5.00	33.54	27.5
total	100.00	10.0	2.0	2.16	20.00	134.16	110.0

Calcular el rendimiento del préstamo.

Como puede observarse los ingresos reales para la ONG es de US\$ 27,50 consecuentemente este es el valor de A.

Resolviendo como en el ejemplo N° 7 se tiene: **K = 3.92%**

Ejemplo N° 13

Si se asume que en el ejemplo N° 12 la ONG cobra una comisión del 1% flatt, cual es el rendimiento de sus préstamos.

En este caso el valor de $P = 100 - 1 = 99$, el valor de A continúa siendo US\$ 27.5. resolviendo se obtiene **K = 4.35%**

Ejemplo N° 14

Determinar el rendimiento del capital de préstamo de una ONG, cuyo flujo de capital por un préstamo de US\$ 100 es el siguiente.

PRESTAMO	CAPITAL	INTERES ONG	INTERES BB.CC	IGV	APORTE OBLIGATORIO	TOTAL	Total Ingresos ONG
100.00	25.00	2.5	0.5	0.54	5.00	33.54	27.5
	25.00	2.5	0.5	0.54	5.00	33.54	27.5
	25.00	3.0	0.0	0.54	5.00	33.54	28.0
	25.00	3.0	0.0	0.54	5.00	33.54	28.0
total	100.00	10.0	1.0	2.16	20.00	134.16	111.0

Nótese que los meses 3 y 4 todo los intereses son para la ONG. Por lo tanto los valores de A_3 y A_4 son ahora de US\$ 28.0

Resolviendo se obtiene $K = 4.72$

Si en el ejemplo anterior, se cambia la modalidad y se considera que en los meses 1 y 2 se destine el total de los intereses a la ONG, en ves de los meses 3 y 4, entonces el rendimiento de la ONG mejora a $K = 4.76$

INSTITUCIONES CONSORCIO PROMUC

Institución	Dirección	Teléfono
CARITAS DIOSESANA DE CHIMBOTE	Av. Enrique Meiggs 1299, Chimbote	044-352247
ALTERNATIVA	Emeterio Pérez 348, San Marín de Porras	4815466 4811585
CENTRO IDEAS	Av. Arenales 645, Lima	4335060
EDUCA	Luis Saénz 581, Jesús María	4611208
ARARIWA	Av. Los Incas 1606, Wanchaq – Cusco	084-225333
CESS SOLIDARIDAD	Leoncio Prado 443, Chiclayo	074-235013
CATOLIEF RELIEF SERVICE C.R.S./PERU	Av. Vasco Nuñez de Balboa 610, Miraflores	446-0127
CENCA	Coronel Zegarra 426, Jesús María	4215866
SEA	Renán E. Olivera 249, El Agustino	3270784
CIDIAG	Juan Pezet 1720, San Isidro	2643192
TACIF	Capac Yupanqui 1082, Jesús María	4725011
CIDESUR	Jr. David Samanez Ocampo 117, Abancay	084-323571
GCOD HUANCAYO	Jr. Junín 851, El Tambo, Huancayo	064-244261
PPODER	Av. F. Luna Pizarro 406 – Vallecito, Arequipa	054-201403
ILDER	Calle Miguel de Cervantes 103, La Negrita, Arequipa	054-217005

PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD PROMUC

Jr. Sto. Domingo 130 – Jesús María
Teléfono: 261 - 6847
Telefax: 461 – 3381
e-mail:

Attachment 8 – Guía para Planes de Negocios



**GUIA PARA PLAN DE
NEGOCIOS**

PROGRAMA BANCOS COMUNALES

MARIA ALVARADO V.

MARZO DEL 2,000

Presentación

El Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad PROMUC cuyos objetivos son promover el desarrollo y potencialidades de la mujer a través del crédito, el ahorro, la capacitación y el fortalecimiento organizacional.

En la ejecución del programa participan importantes instituciones a nivel nacional, esta en Lima, Ancash, Cuzco, Arequipa, Abancay, Lambayeque y Huancayo.

PROMUC reconociendo la importancia de la capacitación como un instrumento de desarrollo presenta su serie de Documentos Técnicos a fin de contribuir a avanzar en mejorar nuestros procedimientos, calificación y la operatividad de nuestra intervención en el Programa.

Este documento "*Guía para Plan de Negocios*", esperamos sirva como un instrumento de Proyección y Planificación del Sistema de Bancos Comunales "La Chanchita"

Gerencia General
PROMUC

Esquema

PRESENTACIÓN

I. INTRODUCCION

II. DESARROLLO DE LA GUIA

1. PRESENTACION INSTITUCIONAL

2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

2.1 Misión institucional

2.2 Definición del producto

2.3 Población Objetivo y características

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 Contexto global

3.4. Competidores

3.5. Oportunidades y amenazas

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Sub sistema razón de ser

4.2. Sub sistema estructural

4.3. Sub sistema tecnológico

4.4. Sub sistema gerencial

5. METAS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA

5.1 Objetivos del Programa

5.2 Metas

6. ESTRATEGIAS

6.1 Estrategia de Mercado

6.2 Estrategia de Marketing

6.3 Estrategia de Financiamiento

7. PRESUPUESTOS

8. ESTADOS FINANCIEROS

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. INTRODUCCION

El Plan de Negocios es un Instrumento que sirve para mostrar la viabilidad y rentabilidad de un negocio, programa o producto determinado. Esto se hace a través de un análisis de la organización en su contexto externo e interno, de su producto y del mercado al cual llegara y las estrategias para su realización en este.

En este sentido se realiza una revisión de la organización y sus proyecciones para un periodo que puede ser de 1 a 3 años, este es un instrumento importante para el monitoreo de las acciones y las metas que se traza una organización.

Permite asimismo un análisis de la competencia a fin de conocer quienes son los competidores, que productos ofrecen y en función a ello y a un análisis integral trazar las estrategias que se implementaran en el corto, mediano y largo plazo.

II. DESARROLLO DE LA GUIA

1. PRESENTACION INSTITUCIONAL

En este punto de presenta la información general de la Institución sus objetivos, experiencia, ámbito de acción, los programas que desarrolla y especialmente una reseña del programa de bancos comunales "La Chanchita" y de los avances que presenta hasta la fecha de elaboración del Plan de Negocios.

2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

2.1 Misión Institucional

En este punto se señala la Misión Institucional y la Misión del Programa de Bancos Comunales, la que debe ser coherente con la Misión Institucional.

Se presenta a continuación el Principio Motivador o Misión Trascendente para el programa, trabajado en base al Plan Estratégico de PROMUC y con los aportes del Equipo PROMUC.

*PRINCIPIO MOTIVADOR
(MISION TRASCENDENTE)*

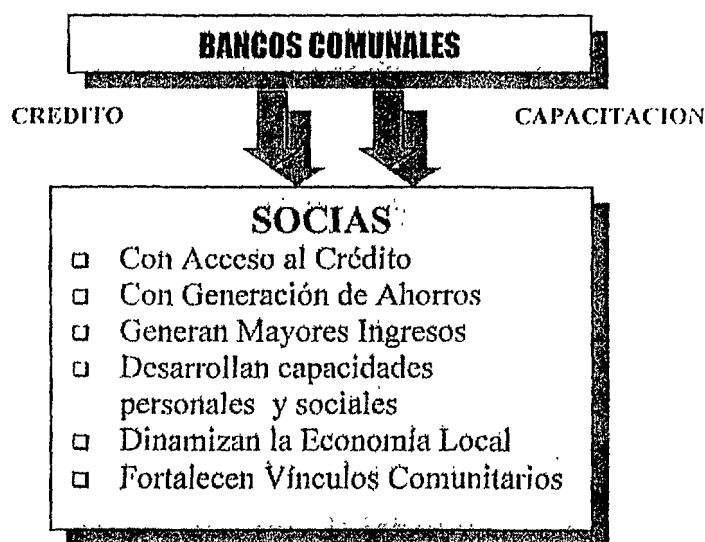
"SOMOS UN EQUIPO HUMANO EMPEÑADO EN LOGRAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER POBRE. PROMOVEMOS SU PARTICIPACION A TRAVES DE BANCOS COMUNALES, QUE LE PERMITAN INCREMENTAR SU AUTOESTIMA Y SER UN AGENTE

ACTIVO EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO DE SU FAMILIA Y SU COMUNIDAD.”

2.2 Definición del Producto

En este punto es necesario definir claramente el Programa como un conjunto de productos y servicios que se ofrece a los clientes de la institución y que requiere como todo proceso en el sector servicios la participación activa del cliente.

Es importante mostrar la metodología, que incluye procedimientos e instrumentos y las ventajas de incorporarse al sistema.



El eje de intervención del Programa es el crédito y la promoción del ahorro orientado al financiamiento de pequeñas actividades económicas, que posibiliten el incremento de los ingresos netos familiares y contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de los socios de los Banquitos. Este es un programa fundamentalmente educativo y de revalorización del rol y la autoestima de la mujer de los sectores populares.

Conviene realizar un breve análisis de las características que hacen competitivo al producto.

2.3 Población Objetivo y Características

El PROMUC ha decidido, en sus reuniones de planificación estratégica ubicarse en el nicho de mercado antipobreza. Bajo la consideración de que ello coincide con los valores que lo orientan y el convencimiento de que existe una amplísima demanda insatisfecha

de servicios financieros a los sectores más pobres, particularmente mujeres proveniente de diversas organizaciones sociales de base.

El diseño del producto responde a un determinado perfil que atender el programa. En este sentido es importante que la población objetivo con la que se va a trabajar en el programa corresponden a las características determinadas por el perfil del cliente.

Esta caracterización debe responder a aspectos demográficos, sociales y económicos. En el anexo N° 1 se muestra como referencia la población de Lima Metropolitana por estratos socio económicos.

En el siguiente cuadro se muestra a modo de ejemplo el perfil del Cliente del Programa.

Perfil del Cliente

Items	Características
Sexo	Femenino prioritariamente
Edad	18 - 60 años
Nivel Socio Económico	Bajos - Bajos ascendente
Ocupación	Independiente
Nivel Educativo y cultural	Sin Instrucción - Primaria - secundaria
Zona geográfica	Provincia....., Distrito
Actividad Económica	Comercio, servicios y/o producción
Ingreso Promedio	1 SMV

3. ANÁLISIS EXTERNO

El Objetivo de realizar un análisis externo es evaluar las condiciones existentes en el entorno y que podrían influir en el desempeño del programa. Este análisis comprende la situación global de este entorno en aspectos político, económico, legal y social.

Comprende también el análisis de los competidores, es decir las entidades que vienen ejecutando programas similares a los nuestros. Finalmente de este análisis conjunto se determinan las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio.

3.1 Contexto Global

Es necesario presentar un breve estado de situación política, económica, social y legal del entorno en el cual se ejecuta el programa.

La coyuntura política es importante mencionarla pues las políticas que pueda implementar el gobierno pueden influir en el desarrollo del programa. En el aspecto económico mencionar la tendencia que presentan las principales variables económicas (PBI, Empleo, inflación, devaluación etc.)

3.4. Competidores

La competencia es parte de la vida de una organización y siempre existirá, su presencia en determinados momentos es poco significativa, pero en otros momentos podría obligarnos a tomar algunas decisiones que afectan al programa.

En este sentido es necesario conocer y analizar a los competidos, su forma de trabajo, sus productos, las ventajas y las desventajas que ofrecen a fin de determinar los puntos en los cuales debemos actuar reforzando, nuestro programa.

Para conocer a la competencia es necesario contar con información sobre ella, una forma de hacerlo es sistematizar datos básicos en un cuadro como el siguiente, el que recoge las variables principales en un programa de microfinanzas:

Cuadro de Información de la Competencia

Instituciones	Monto Créditos	Tipo de Moneda	Tasa de Interés	Plazos	Garantías	Otros Servicios
Competidor 1						
Competidor 2						
Competidor 3						

Luego de recoger y sistematizar la información es necesario realizar un análisis de la misma diferenciando las ventajas y desventajas que presentaría cada uno de ellos, esto se puede presentar en un cuadro resumen como el siguiente:

Cuadro Análisis de la Competencia

Competidores	Ventajas	Desventajas
Competidor 1		
Competidor 1		
Competidor 3		

3.5. Oportunidades y Amenazas

En este punto se tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno específico en el cual se va a actuar, tratando de resaltar los particulares eventos o circunstancias que influyen en la dinámica socio económica.

Hay que tener en cuenta que una amenaza es todo aquello que puede influir negativamente en el desempeño del programa, y una oportunidad es todo aquello que va a influir positivamente en el mismo.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Sub Sistema Razón de Ser

En este punto es importante enunciar la Misión de la Organización institucional que sirven de Marco y respaldan la ejecución del Programa de Bancos Comunales. Es importante tener en cuenta las políticas institucionales, los principios y normas que rigen el accionar de la organización.

4.2. Sub Sistema Estructural

En este aspecto se presenta la estructura organizacional, la dinámica e interrelación que se presenta entre las áreas y el equipo que conforma el programa y las funciones que desarrollan para el logro de las metas propuestas.

4.3. Sub Sistema Tecnológica

En este punto se analiza la infraestructura de funcionamiento del programa lo cual incluye local, equipos, sistemas de información del programa y de la contabilidad, que sirven de soporte para el buen desempeño del programa.

Asimismo es importante señalar la calificación del equipo y experiencia del mismo en áreas de microfinanzas y su desempeño en la ejecución del programa.

4.4 Sub Sistema Gerencial

Se explica sobre el rol de los niveles Directivos, la visión institucional y los estilos de liderazgo existentes en la organización.

Del análisis de estos subsistemas se determina los puntos fuertes y débiles de la organización interna. Llegando a identificar y sistematizar los factores críticos de éxito para el programa.

En el cuadro siguiente se muestra los factores críticos de éxito detectados para una organización de microfinanzas.

Factores Críticos de Éxito

ORGANIZACION	Definidas la estructura orgánica de la Institución, las actividades principales y las actividades de apoyo. Actividad Principal: Acceso al crédito Actividades de apoyo: área administrativa y equipamiento adecuado. Determinación de roles y Dirección.
PERSONAL	Personal con conocimiento y habilidades para el trabajo con el sector. Con criterio, iniciativa y actitudes positivas. Experiencia y mística para cumplir con la Misión Institucional. Trato amable y preferencial a los clientes.
TECNOLOGIA CREDITICIA	Metodología y Procedimientos adecuados al sector . Instrumentos y documentos crediticios. Plan de Seguimiento y Monitoreo adecuado y permanente. Constante retroalimentación de la tecnología y propuestas de mejora constante.
SOFTWARE FINANCIERO CONTABLE	Información adecuada y oportuna: Reportes Gerenciales Reportes de crédito Reportes de Movimiento diario de Caja Reportes Contables Indicadores (operativa, financiera y de gestión).
SERVICIO CLIENTE	Calidad del producto y del servicio, conocimiento de los segmentos de mercado a atender y sus necesidades y requerimientos.

	Atención Crediticia adecuada y oportuna.
DIVERSIFICACION PRODUCTOS	Plan de expansión y diversificación de productos financieros. Servicios no financieros adicionales: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Organización - Diagnósticos - Sistematización

5. METAS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA

5.1 Objetivos del Programa

En este punto se determinan los objetivos que el programa lograra para el periodo que se esta preparando el Plan de Negocios.

Generalmente no hay un solo objetivo sino que estos responden a los componentes del programa, en este sentido se tienen objetivos financieros, de capacitación, de organización y de crecimiento institucional. Estos objetivos deben ser señalados en forma clara y precisa.

Objetivos:

1. Crecimiento y Expansión del Programa
2. Posicionamiento del Programa en el ámbito de acción
3. Desarrollar un programa eficiente y sostenible
4. Desarrollar una cultura de crédito

5.2 Metas

Las Metas es la cuantificación de los objetivos que se quiere alcanzar. Las metas describen objetivos muy específicos en términos de magnitud y tiempo. Esta transformación de objetivos en metas facilita el proceso de planeación, implementación y control.

Es necesario trazar metas realistas, y como resultado de un análisis de sus oportunidades y de sus fuerzas competitivas. Por ejemplo:

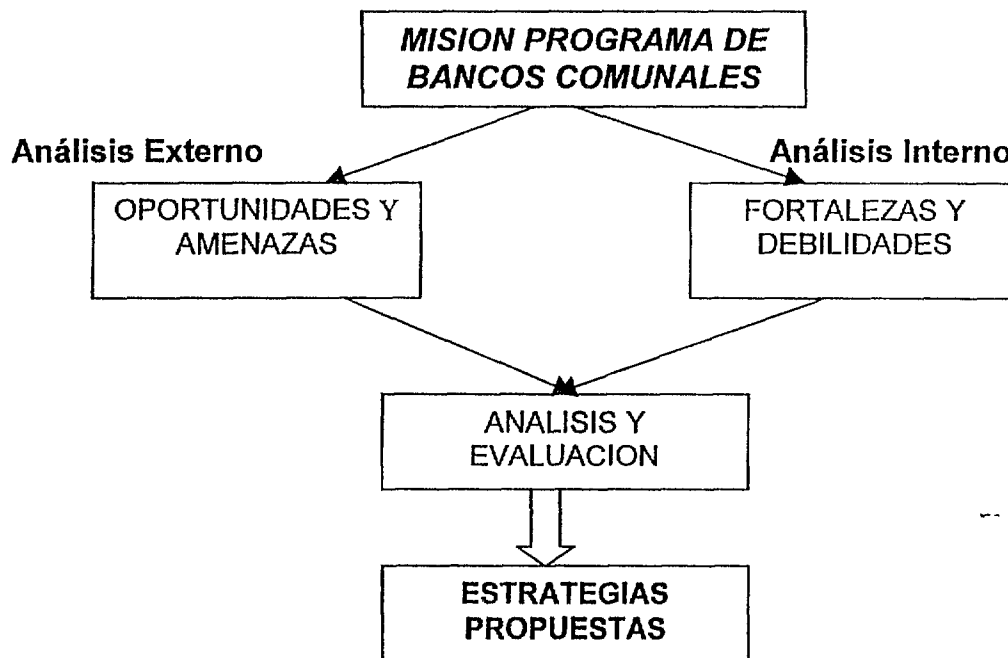
1. Colocaciones de US \$ 200,000 y 100 usuarios atendidos para el año 1.
2. El Programa es reconocido en el ámbito Sur del País.
3. Alcanzar la sostenibilidad en el 2do año, y tener una rentabilidad de 10 %

4. El 90% de los usuarios esta capacitado y es sujeto de crédito.

6. ESTRATEGIAS

Del análisis de la misión del programa, de las oportunidades y amenazas que muestra el entorno y de las fortalezas y debilidades que muestra el análisis interno, se definen las estrategias a seguir y que trataran en gran medida de contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, así como fortalecer los puntos débiles detectados en el análisis interno y consolidar los puntos fuertes de la organización.

En el siguiente gráfico se muestra la interrelación de estos conceptos.



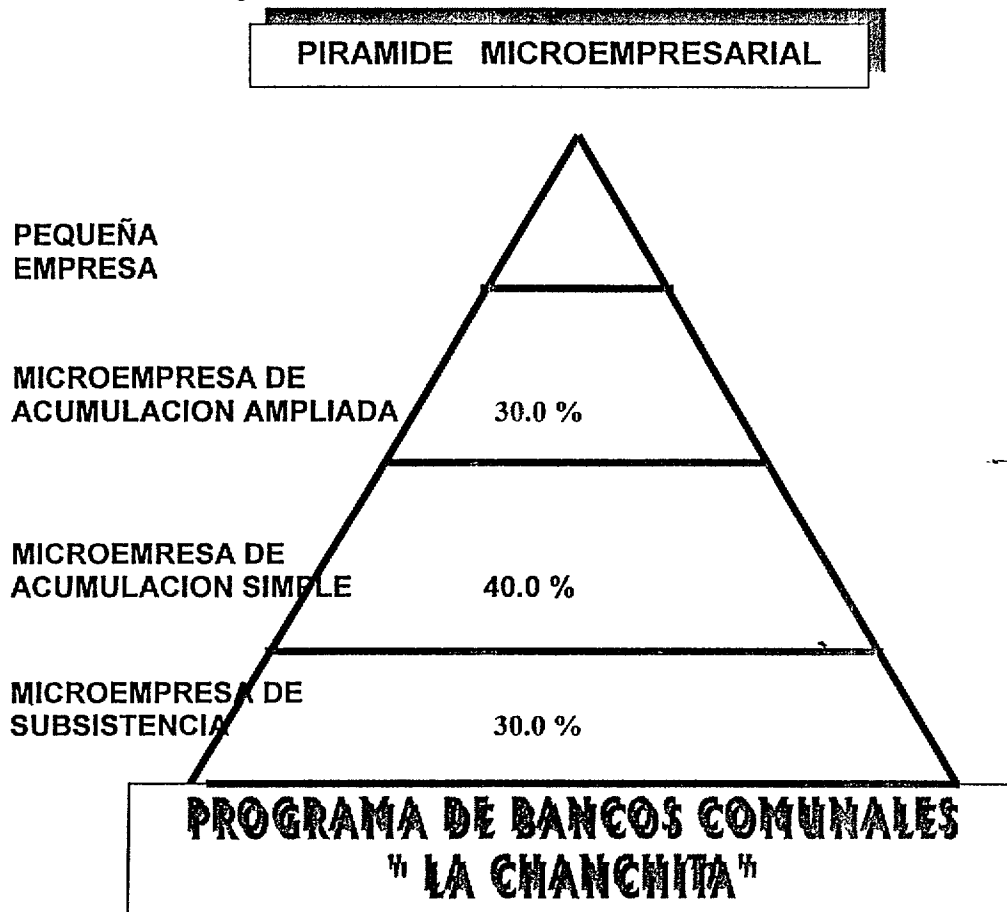
6.1 Estrategia de Mercado

Para determinar una estrategia de mercado hay que considerar diversos aspectos tales como, la Segmentación de Mercado, para los cual hay que tener en cuenta las siguientes variables:

En este sentido, el programa de bancos Comunales "La Chanchita" se ubica en la base de la piramide microempresarial, donde esta el 30% de microempresarios en situación de subsistencia.

Esta población no tiene acceso al crédito por carecer de garantías reales y no ser considerados sujetos de crédito ante el sistema financiero formal.

La motivación principal o reconocida hacia el producto se fundamenta en una necesidad concreta, que es capital de trabajo para inversión en el negocio.



El tamaño y crecimiento del mercado, su tendencia de crecimiento pronosticando la demanda futura. Estas mediciones y predicciones es clave para la decisión de mercado y del producto al que hay que enfocarse.

6.2 Estrategia de Marketing

La forma de publicidad y promoción del programa es un elemento clave al iniciar el contacto y mantener la relación con los clientes (socias del programa).

En este sentido, es importante tener claro y presente las ventajas que significa para las socias de los Bancos Comunales participar en el programa. Hay que rescatar siempre el mensaje del producto, que vende la "Chanchita"

Tener presente las necesidades de los clientes y enfocar es este sentido la promoción del programa. Seguidamente se detalla algunos aspectos a considerar:

- ✓ En Local cercano a su medio de vida (vivienda de una socia)
- ✓ Horarios de reunión adecuados a su disponibilidad
- ✓ Trato amable y Trámites ágiles
- ✓ Charlas de Información
- ✓ Distribución de folletería
- ✓ Cartas de presentación a posibles usuarios
- ✓ Confección de paneles en Puntos de mayor concurrencia
- ✓ Regalo de calendarios, boletines u otros
- ✓ Premiar a prestatarios puntuales
- ✓ Auspicio de eventos culturales

6.3 Estrategia de Financiamiento

Es muy importante desde el inicio de un programa de microfinanzas contar con una buena administración financiera esto solo es posible si se cuenta con información permanente a través de los reportes financieros en forma adecuada y oportuna. El análisis de los informes financieros es fundamental para un adecuado monitoreo del programa y garantizar la buena marcha del mismo.

Los Objetivos de una estrategia financiera se centra en los siguientes aspectos:

1. Sustentabilidad, es decir la consecución de recursos necesarios para garantizar permanencia en el tiempo.
2. Eficiencia y Racionalidad: Se brinda los servicios adecuados a la población a costos bajos.

3. Situación de Cartera: Cuidar la calidad de la cartera garantiza contar con los ingresos para la institución y evitar la pérdida de activos.

Objetivos de una Estrategia Financiera

Sustentabilidad	Eficiencia y Racionalidad	Situación de cartera
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificación de Donantes ➤ Nuevos servicios ➤ Nuevos socios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar sistemas financieros y administrativos ➤ Racionalización y recuperación de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartera Vigente ➤ Número de bancos ➤ Número de usuarios ➤ Índice de Mora ➤ Realizar provisiones por mala deuda.

7. PRESUPUESTOS

El Presupuesto debe comprender todos los recursos necesarios para la marcha del programa y considerar asimismo las fuentes de recursos para el mismo.

Se puede trabajar con escenarios, los que señalan una variedad de situaciones que podrían presentarse, para ello se trabaja con las variables que influirían en el desarrollo del programa. Cada uno de estos escenarios harán variar las proyecciones de bancos a implementar, ingresos, etc.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de variación de escenarios, se puede determinar otras variables que se consideren tengan mayor influencia en el programa.

Factores causales que determinan la incertidumbre en el sector

Variables de Escenario	Factores Causales
V1 Número de competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Costo del dinero - Economías de escala - Nuevas organizaciones
V2 Demanda de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de los Consumidores - Crecimiento nivel de ingreso - Costo financiero
V3 Riesgo País/Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica (no hay reactivación) - Situación social (mayor pobreza) - Situación política (Elecciones presidenciales)

En función a estas variables y las situaciones que pudieran presentarse de establecen los escenarios factibles a presentarse.

Escenarios Seleccionados

Variables	Supuestos	Escenarios		
		1	2	3
Competidores	Reduce			
	Constante		x	
	Aumenta	x		x
Demanda	Menor			x
	Constante	x		
	Aumenta		x	
Riesgo/país	Menor			x
	Constante	x		
	Aumenta		x	

El cuadro siguiente muestra un esquema de presupuesto para ser utilizado en el programa.

	PRESUPUESTO	Año 1	Año 2	Año 3
	INGRESO			
1	Ingresos por Colocaciones			
2	Ingresos por Comisiones			
3	Ingreso de subvenciones			
4	Otros Ingresos			
	Total Ingresos			
	EGRESOS			
1	Remuneraciones			
2	Gastos administrativos			
3	Gastos Operativos			
4	Costos Financieros			
5	Otros Costos			
6	Imprevistos			
	Total Egresos			
	SUPERAVIT/DEFICIT			

8. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros muestran la situación económica y financiera de una organización, a través del Balance General se puede conocer cuanto tiene la organización (patrimonio), cuales son sus compromisos (pasivos) y donde se encuentran los recursos (activos). En este sentido, muestra saldos a una determinada fecha.

El Estado de Ganancias y Perdidas muestra el resultado de una gestión en un determinado periodo.

MODELO DE BALANCE GENERAL

Rubros		Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVOS				
	Caja y Bancos			
	Inversiones			
	Cartera de Créditos pendientes			
	No Vencidas			
	Vencidos			
	Refinanciadas			
	- Total Colocaciones Brutas			
	- Reserva por Colocaciones			
	- Total Colocaciones Netas			
	Activo Fijo Neto			
	Otros Activos			
	TOTAL ACTIVOS			
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS				
	Préstamos pedidos a corto plazo			
	Ahorros de clientes			
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES			
	Deuda a largo plazo (tasa comercial)			
	Fondos en Administración			
	Réditos diferidos			
	TOTAL PASIVOS			
PATRIMONIO				
	Capital Social			
	Capital para Fondo de Crédito			
	Resultado Acumulado			
	Resultado del periodo			
	TOTAL PATRIMONIO			
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			

MODELO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
Rubros		Año 1	Año2	Año 3
INGRESO FINANCIERO				
	Interés sobre Colocaciones			
	Interés por Inversiones			
	Comisión sobre préstamos			
	Ingreso Financiero Total			
COSTOS FINANCIEROS				
	Interés sobre la deuda			
	Interés pagado sobre los depósitos			
	Costos Financieros Totales			
MARGEN FINANCIERO BRUTO				
	Provisión por Colocaciones			
MARGEN FINANCIERO NETO				
GASTOS OPERATIVOS				
	Remuneraciones			
	Gastos administrativos			
	Depreciación			
	Otros			
	Gastos Operativos Totales			
RESULTADO NETO DE LAS OPERACIONES				
INGRESOS EXTRAORDINARIOS				
	Aportes y/o Donaciones			
	Otros Ingresos no Financieros			
	Total Ingresos Extraordinarios			
GASTOS EXTRAORDINARIOS				
	Aporte Institucional			
	Otros Gastos No Financieros			
	Total Gastos Extraordinarios			
RESULTADO DEL EJERCICIO				

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente se detallan las conclusiones relevantes sobre el contenido del Plan de negocios resaltando aquello que resulte mas significativo en cada punto del esquema propuesto. Esto es en cuanto a la clientela, análisis externo, análisis interno y las estrategias.

En cuanto a las recomendaciones se rescata aquello que hay que tener presente para garantizar el cumplimiento de las metas o a lo que hay que estar atento a fin de tomar medidas correctivas según como se desenvuelvan los acontecimientos.

Anexo N° 1

Población de Lima Metropolitana según Niveles Socio Económicos

NSE	Denominación	Tamaño Estimado			
		Hogares		Personas	
		Miles	%	Miles	%
A		51.7	3.8	208.4	3.3
A1	Alto	11.3	0.9	42.0	0.7
A2	Medio alto	40.4	2.9	166.4	2.6
B		252.0	18.4	1,105.1	17.3
B1	Medio típico	122.8	9.0	510.5	8.1
B2	Medio bajo	129.4	9.4	594.6	9.3
C		471.7	34.4	2,197.2	34.7
C1	Bajo ascendente	192.3	14.0	883.7	13.9
C2	Bajo típico	279.4	20.4	1,313.5	20.8
D		594.5	43.4	2,828.9	44.6
D1	Muy bajo ascendente	337.7	24.6	1,618.8	25.5
D2	Muy bajo típico	256.8	18.8	1,210.1	19.1
Total		1,369.9	100.0	6,339.6	100.0

Fuente: APOYO S.A. Informe Gerencial de Marketing. Niveles Socio Económicos 1,994.

GLOSARIOS

Visión: Es la imagen futura e ideal que una institución se propone ser a un largo plazo y que responde al propósito de su constitución.

Misión: La misión expresa la razón de ser de la institución y responde a las preguntas: que somos? Que hacemos? Porque y para quien?.

Políticas: Son normas o reglas que rigen la vida institucional y que determinan parámetros de conducta y operatividad.

Plan Estratégico: Muestra las Perspectivas Institucionales a partir de la Misión de la organización y las grandes líneas estratégicas para lograr el cumplimiento de esta.

Plan de Negocios: Muestra la viabilidad de un negocio o programa para alcanzar las metas propuestas a través de las estrategias que determine para su ejecución.

Plan Operativo: Detalla las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos trazados por un programa y/o institución.

Ventaja competitiva: Se dice que una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor al promedio de su industria (conjunto de instituciones que tienen programas similares)

La tasa de utilidad: Es definida como la relación del rendimiento sobre las ventas o rendimiento sobre los activos. RSV o RSA.

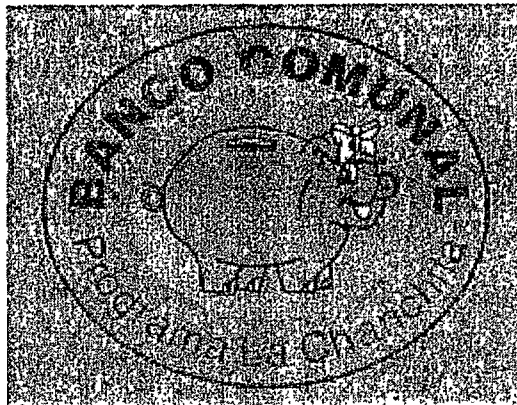
INSTITUCIONES CONSORCIO PROMUC

Institución	Dirección	Teléfono
CARITAS DIOSESANA DE CHIMBOTE	Av. Enrique Meiggs 1299, Chimbote	044-352247
ALTERNATIVA	Emeterio Pérez 348, San Marín de Porras	4815466 4811585
CENTRO IDEAS	Av. Arenales 645, Lima	4335060
EDUCA	Luis Saéñz 581, Jesús María	4611208
ARARIWA	Av. Los Incas 1606, Wanchaq – Cusco	084-225333
CESS SOLIDARIDAD	Leoncio Prado 443, Chiclayo	074-235013
CATOLIEF RELIEF SERVICE C.R.S./PERU	Av. Vasco Nuñez de Balboa 610, Miraflores	446-0127
CENCA	Coronel Zegarra 426, Jesús María	4215866
SEA	Renán E. Olivera 249, El Agustino	3270784
CIDIAG	Juan Pezet 1720, San Isidro	2643192
TACIF	Capac Yupanqui 1082, Jesús María	4725011
CIDESUR	Jr. David Samanez Ocampo 117, Abancay	084-323571
GCOD HUANCAYO	Jr. Junín 851, El Tambo, Huancayo	064-244261
PPODER	Av. F. Luna Pizarro 406 – Vallecito, Arequipa	054-201403
ILDER	Calle Miguel de Cervantes 103, La Negrita, Arequipa	054-217005

PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD PROMUC

Jr. Sto. Domingo 130 – Jesús María
Teléfono: 261 - 6847
Telefax: 461 – 3381
e-mail: postmast@promuc.org.pe

Attachment 9 – Diagnóstico Institucional



DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Sistema de Puntajes

**DIAGNOSTICO CUALITATIVO DE INSTITUCIONES DEL CONSORCIO
PROMUC Y DE INSTITUCIONES INTERESADAS EN PARTICIPAR EN LA
FRANQUICIA DE BANCOS COMUNALES "LA CHANCHITA"**

DOCUMENTO DE TRABAJO

El presente documento de trabajo contiene los principales criterios e indicadores cualitativos que permiten establecer con cierto nivel de objetividad un Diagnostico Institucional, que muestre la situación de las entidades que solicitan su ingreso al consorcio PROMUC a través del sistema de franquicia o convenios de cooperación, así como, de aquellas que se encuentran actualmente operando el sistema de bancos comunales "La Chanchita".

Este instrumento proveerá de insumos, con la finalidad de tomar decisiones sobre la operatividad del sistema de franquicia, para evaluar la factibilidad de un nuevo crédito o para identificar la necesidad de brindar una asesoría puntual.

Los aspectos aquí planteados son de carácter cualitativo y son complementarios a los otros criterios utilizados principalmente en el proceso de calificación los cuales son:

- ✓ Ubicación geográfica y ámbito de trabajo de la institución
- ✓ Capacidad económica y financiera de la institución.

La **Ubicación geográfica** se mide con relación a las características del ámbito de operaciones de la institución que desea incorporarse al consorcio PROMUC, la cual debe comprender el trabajo en zonas pobres con potencialidad de desarrollo, como puede notarse este, es un criterio muy subjetivo por lo que no es recomendable establecer parámetros medibles, sino que es necesario acudir a la experiencia y criterio del evaluador.

La **Capacidad Económica**, se mide en función del análisis de los estados financieros como el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, determinando los principales y pertinentes índices financieros y siguiendo las pautas específicas de análisis generalmente aceptadas de estos documentos.

Para el **Diagnóstico cualitativo** propiamente dicho se ha considerado seis aspectos, los cuales son:

1. **Aspectos Legales.** Tiene como objetivo determinar si la institución cumple con los requisitos mínimos exigidos por la legislación peruana, y si es una persona jurídica con la cual se puede establecer relaciones contractuales. También trata de medir el nivel de responsabilidad que tienen los órganos directivos de la institución en el cumplimiento de sus compromisos y de las normas legales vigentes.

2. **Estructura orgánica.** Este análisis permite determinar el nivel de organicidad de la institución de tal manera que pueda cumplir los fines y objetivos establecidos en una potencial relación contractual. Es importante constatar que existe institucionalidad y que las instancias respectivas participan y toman decisiones en la vida institucional. Así También pretende medir la experiencia de trabajo en la zona con programas de crédito.
3. **Planificación.** Este factor pretende analizar el nivel que ha alcanzado la institución con relación a la elaboración de planes, establecimiento de metas y el nivel de control y cumplimiento. Se investiga la Planificación de la Organización a corto y largo plazo.
4. **Contabilidad y Control Económico financiero,** El objetivo es la de evaluar el sistema contable con la finalidad de determinar en que medida la información es utilizada para el control de las operaciones y la toma de decisiones, así como el nivel de confianza de la información brindada.
5. **Programa de Crédito.** Este factor tiene el Objetivo de identificar las características, los criterios y políticas predominantes del programa y la capacidad técnica del personal ejecutivo y operativo. Así también analizar el avance logrado con relación a la normatividad y su cumplimiento y la calidad de su cartera.
6. **Sistema de Información.** Tiene el objetivo de medir el soporte informático de la institución, la capacidad y los mecanismos de apoyo al personal de las distintas áreas para la toma de decisiones.

Cada uno de estos factores se encuentra subdivididos y detallados en los elementos que influyen en la determinación de la calidad; cada uno de los elementos se le ha calificado en cuatro niveles los cuales varían desde lo *no deseable a lo más deseable* de acuerdo a las características de cada uno de ellos.

Por otro lado, también a cada factor se le ha asignado un puntaje de ponderación, para la determinación del puntaje se ha tomado en cuenta la opinión del personal técnico de experiencia en este tipo de programas, en la siguiente tabla se puede observar el puntaje respectivo:

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE DIAGNÓSTICO CUALITATIVO

Factor de Ponderación	Puntaje de ponderación
1. Aspectos legales	10
2. Estructura Orgánica	20
3. Planificación	10
4. Contabilidad y control	15
5. Programa de crédito	25
6. Sistema de información.	20
TOTAL	100

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE ENTIDADES INTERESADAS EN LA FRANQUIA Y PERTENECIENTES AL CONSORCIO PROMUC

1. ESTATUS LEGAL								
	PUNTAJE	0	2	4	8	CALIFICACION	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
	CALIFICACION	1	2	3	4			
1	¿Esta la Institución inscrita en RR.PP?	no			si			
2	¿Esta la Institución inscrita en SECTI?	no			si			
3	tienen observaciones por la SUNAT?	no paga impuestos			paga impuestos puntualmente			
4	La institución aparece en Centrales de Riesgo?	si por moras y protestos	si por protestos	si por moras	no			
5	El Representante Legal Aparece en Centrales de Riesgo?	si por moras y protestos	si por protestos	si por moras	no			
6	Uno o mas directores aparecen en centrales de Riesgo?	si por moras y protestos	si por protestos	si por moras	no			

2. ESTRUCTURA ORGANICA								
	PUNTAJE	0	2	4	8	CALIFICACION	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
	CALIFICACION	1	2	3	4			
1	antigüedad de la institución.	menos de 1 año	entre 1 y 5 años	entre 5 y 10 años	mas de 10 años			
2	Se reúne la Asamblea de Asociados con frecuencia?	nunca	1 vez al año	2 vez al año	mas de 3 veces al año			
3	Se reúne el Concejo Directivo con frecuencia?	nunca	1 vez al año	2 veces al año	mas de 3 veces al año			
4	Experiencia de trabajo del Representante Legal	menos de 1 año	entre 1 y 5 años	entre 5 y 10 años	mas de 10 años			
5	Tiene el representante legal los conocimientos necesarios?	no	administración	administración contabilidad	administración contabilidad finanzas			
6	Existe un Organigrama Funcional?	no			si			
7	Existe manuales y/o reglamentos aprobados?	no	de funciones	de funciones y de personal	de funciones de personal y otros			

252

3 PLANIFICACION								
PUNTAJE		0	2	4	8	CALIFICACION	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
CALIFICACION		1	2	3	4			
1	Tiene plan operativo/de negocios/estratégico?	no			si			
2	El plan está aprobado por el Concejo Directivo?	no			si			
3	El personal conoce el Plan?	no	algunos	la mayoría	todos			
4	El plan contiene metas medibles?	no	algunas	la mayoría	si			
5	El personal conoce las metas?	no	algunos	la mayoría	todos			
6	Tiene el plan un presupuesto operativo?	no			si			
7	Se controla el cumplimiento de los planes?	no	solo metas	solo presupuesto	metas y presupuesto			

4 CONTABILIDAD Y CONTROL ECONOMICO FINANCIERO								
PUNTAJE		0	2	4	8	CALIFICACION	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
CALIFICACION		1	2	3	4			
1	Se emiten los estados financieros a tiempo?	despues de 3 meses	despues de un mes	despues de 8 dias	antes de 8 días			
2	Los estados financieros del último periodo cuentan con anexos?	no	de algunas cuentas	de la mayoría de las cuentas	si de todas las cuentas			
3	Existe auditoría de una firma externa de los estados financieros	no	solo de hace mas de 4 años	solo de hace 2 años	si del último periodo			
4	Existe políticas y procedimiento para el manejo contable?	no	solo de procedimientos financieros contables	solo de procedimientos financieros contables y de compras	solo de procedimientos financieros contables, de compras y otros			
5	Los costos operativos están financiados por?		Cooperacion Técnica	Cooperacion Técnica y Auto financiamiento	Auto financiamiento			
5	Las fuentes de financiamiento son?		Cooperacion Técnica	Cooperacion Técnica y Auto financiamiento	Cooperacion Técnica Auto financiamiento y Entidades financieras			

PROGRAMA DE CREDITO								
	PUNTAJE	0	2	4	8	CALIFICACION	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
	CALIFICACION	1	2	3	4			
1	Antigüedad del programa	menos de un año	entre 1 y 4 años	entre 4 y 10 años	mas de 10 años			
2	Existen políticas y procedimientos del programa de crédito?	no	solo políticas	solo procedimientos	tiene políticas y procedimientos			
3	Responsable del programa tiene experiencia y conocimientos?	no	solo tiene conocimientos	solo tiene experiencia	tiene conocimientos y experiencia			
4	Las políticas y procedimientos de credito son conocidos por el personal?	no	solo por algunos	por la mayoría	por todos			
5	Los expedientes de los clientes estan completos y adecuadamente archivados?	no	Estan archivados pero no estan completos	Estan completos pero a algunos les falta documentos	Estan completos y tienen todos los documentos.			
6	El número de créditos por funcionario de creditos es.	menor de 50	entre 50 y 100	entre 100 y 300	mas de 300			
7	El Número total de clientes es?	menor de 100	entre 100 y 400	entre 400 y 1000	mas de mil			
8	El tamaño promedio de los créditos es? US\$	menor de 100	entre 100 y 500	entre 500 y 1000	mayor de 1000			
9	El índice de mora es? %	mayor de 20%	entre 10% y 20%	entre 4% y 10 %	menor de 4%			
10	El programa de crédito es autosostenible?	menos del 10%	entre 10 y 50%	entre 50 y 100%	genera utilidades			
11	Los clientes estan satisfechos con el servicio de crédito?	no	poco satisfechos	regular	muy satisfechos			

6 SISTEMA DE INFORMACION								
	PUNTAJE	0	2	4	8	CALIFICACION	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
	CALIFICACION	1	2	3	4			
1	el sistema de información controla el programa de credito?	no	parcialmente	regularmente	completamente			
2	Los reportes de mora se tienen en forma?	no reporta	mensual	semanal	diaria			
3	El sistema lleva un control de historia crediticia?	no	solo de un periodo	solo por productos	totalmente			
4	El sistema es adecuado a sus productos financieros?	no	minimamente	parcialmente	totalmente			
5	El sistema controla los ahorros?	no			si			
6	EL sistema de información está enlazada la parte contable con la cartera?	no existe	no enlazada	semi automático	automatico			
7	El sistema de información tiene una aplicación contable?	no	inadecuado	adecuado	óptimo			
8	los reportes emitidos satisface al area contable?	no	parcialmente	la mayoría	totalmente			
9	los reportes emitidos satisface al area de créditos?	no	parcialmente	la mayoría	totalmente			
10	los reportes emitidos satisface a los órganos directivos?	no	parcialmente	la mayoría	totalmente			
11	La utilización del SOFTWARE requiere de mucha capacitación	no existe	considerable	mediano	mínimo			
12	El acceso a la bases de datos es seguro?	no	inadecuado	aceptable	adecuado			
13	Los equipos existentes satisface la demanda de los usuarios?	no	limitadamente	adecuadamente	Optimamente			

254

Attachment 10 – Revised Project Budget through September 2000



February 23, 2000

CRS-0093/00

Michael Kaiser
Chief
Office of Rural Development
USAID Peru
Lima

REF: Cooperative Agreement 527-A-00-97-
00422-00 Community Managed Credit through
Franchising La Chanchita

Dear Michael:

As we agreed in our meeting last week, the above-referenced project will not achieve its proposed objective of developing a sustainable franchise operation by the end of FY 2000 during the life of the project. This delay in meeting the proposed objectives is due, in part, to the fact that PROMUC has been unable to establish some of the major services required to achieve sustainability within the project timeframes. During the last semester, new management teams began in both PROMUC and CRS, and we have been very pleased with the progress made to improve the focus of activities and review of project objectives given the time remaining in the project.

However, after a detailed evaluation and review by both CRS and USAID, we agreed that the anticipated progress for the last semester of the project would not be sufficient to achieve the proposed project objectives and that activities should be brought to a close on March 31, 2000. We have reformulated the budget to reflect the earlier, March 31, date and attach it for your review. The CRS/PROMUC contributions have not been reduced, only the USAID commitments.

Also, given there are several prior commitments which should be honored during the period April – September, 2000, we have developed a budget detailing minimal costs required to respect these obligations, which are in addition to the October 1997 - March 31, 2000 budget.

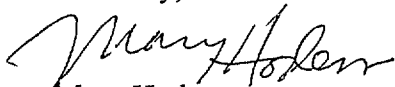
The Overseas Relief and Development Agency of the United States Catholic Conference

The revised budgets represent a contribution of \$ 1,115,028 from USAID from October 1997 through March 31, 2000. The April - September commitments require an additional \$ 41,719. Bringing the USAID grant total to \$ 1,156,747, which is \$ 193,231 less than the value of the originally approved budget. Given USAID initially obligated \$900,000 via letter of credit to CRS, a second and final obligation of \$256,747 is hereby requested.

We will submit a final progress report to you by April 30, 2000, and a report by October 31, 2000 that will cover the commitments that were concluded during the April - September period.

We appreciate the time you and your staff have dedicated to reviewing the project status and future with us. Once you have reviewed the attached information we would be pleased to provide any additional information you may require.

Sincerely,



Mary Hodem
Country Representative
CRS/Peru

1.a GLOBAL BUDGET BALANCES AS OF 01/31/00

BUDGET ITEMS	AID			CRS			PROMUC			TOTAL		
	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '97-Jan'00 US\$	Balance US\$	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '97-Jan'00 US\$	Balance US\$	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '97-Jan'00 US\$	Balance US\$	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '99-Jan'00 US\$	Balance US\$
ADMINISTRATIVE COSTS	198,070	142,507	55,563	167,554	123,469	44,085	0	0	0	365,624	265,976	99,648
A PERSONNEL	180,896	132,776	48,030	146,027	110,935	35,092	0	0	0	326,833	243,711	83,122
1 PROGRAM MANAGER	66,750	48,935	19,815	21,286	19,976	1,310	0	0	0	90,035	68,911	21,125
2 PROJECT COORDINATOR	38,582	31,066	7,516	38,724	32,067	6,657	0	0	0	77,306	63,133	14,173
3 PROJECT ASSISTANT	21,973	15,464	6,509	23,445	17,399	6,046	0	0	0	45,418	32,863	12,555
4 FINANCE STAFF	46,146	33,016	13,130	55,430	36,192	19,238	0	0	0	101,576	69,208	32,368
5 ADMINISTRATIVE STAFF	5,355	4,295	1,060	7,142	5,301	1,841	0	0	0	12,497	9,596	2,901
B OFFICE EXPENSES	8,018	7,300	718	11,808	9,559	2,239	0	0	0	19,825	16,859	2,957
1 COMMUNICATIONS	1,515	1,251	264	2,242	1,761	481	0	0	0	3,757	3,012	745
2 OFFICE SUPPLIES	2,414	2,772	-358	2,771	2,757	14	0	0	0	5,185	5,529	-344
3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	4,089	3,277	812	6,795	5,052	1,743	0	0	0	10,884	8,329	2,555
C TRAVEL	9,246	2,430	6,816	9,719	2,965	6,754	0	0	0	18,965	5,395	13,570
1 NATIONAL TRAVEL	8,345	2,040	6,305	8,157	2,195	5,962	0	0	0	16,502	4,235	12,267
2 LOCAL TRANSPORT FOR CRS	901	390	511	1,562	770	792	0	0	0	2,463	1,160	1,303
II OPERATIONAL COSTS	224,700	175,554	49,146	96,580	85,803	10,777	80,439	48,649	31,790	401,719	310,005	91,714
A PERSONNEL	126,214	92,305	33,909	64,025	60,989	3,626	62,401	38,172	24,229	252,640	190,877	61,763
1 GENERAL MANAGER	39,529	28,601	10,928	19,951	21,540	-1,579	18,674	9,968	8,706	78,164	60,109	18,055
2 TECHNICAL MANAGER	31,081	22,958	8,723	15,841	13,847	1,994	15,057	8,231	6,836	62,589	45,036	17,553
3 TECHNICAL ASSISTANT	17,390	12,579	4,811	9,283	8,156	1,127	9,126	5,572	3,456	35,801	26,406	9,395
4 ACCOUNTANT	26,339	18,932	7,407	13,167	11,522	1,645	12,609	6,952	5,557	52,015	37,405	14,610
5 ADMINISTRATIVE ASSISTANT	11,275	9,236	2,039	5,773	5,335	438	7,023	7,350	-327	24,071	21,920	2,151
B OFFICE EXPENSES	31,582	23,431	8,151	15,874	13,559	2,315	16,134	9,740	6,394	63,590	46,730	16,860
1 COMMUNICATIONS	8,282	5,950	2,332	4,143	3,740	403	3,623	3,840	-217	16,048	13,530	2,518
2 OFFICE SUPPLIES	7,878	6,090	1,788	4,130	3,612	518	4,248	2,385	1,863	16,256	12,088	4,168
3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	15,422	11,391	4,031	7,601	6,207	1,394	8,263	3,515	4,748	31,286	21,113	10,173
C TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	40,327	41,487	-1,160	7,767	5,385	2,382	0	0	0	48,094	46,872	1,222
1 TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	32,592	34,022	-1,430	7,767	5,385	2,382	0	0	0	40,359	39,407	952
2 DEVELOPMENT OF OPERATION MANUAL FOR FRANCHISES	7,735	7,465	270	0	0	0	0	0	0	7,735	7,465	270
D TRAVEL	26,577	18,330	8,247	8,914	6,460	2,454	1,904	736	1,168	37,395	25,527	11,868
1 NATIONAL TRAVEL	24,018	16,557	7,461	4,804	3,245	1,559	0	0	0	28,822	19,802	9,020
2 LOCAL TRANSPORT FOR PROMUC	2,559	1,773	786	4,110	3,215	895	1,904	736	1,168	8,573	5,724	2,849
III TRAINING	31,702	25,847	4,855	20,029	21,972	-1,943	10,171	4,019	6,152	61,902	52,836	9,064
1 TRAINING WORKSHOPS (CRS/PROMUC/PROMOTERS)	23,470	21,370	2,100	10,029	13,332	-3,303	9,575	3,254	6,321	43,074	37,955	5,119
2 DIRECTORS MEETING	8,232	5,477	2,755	0	0	0	598	766	-170	8,828	6,243	2,585
3 INTERNATIONAL EXCHANGES VISITS	0	0	0	10,000	8,640	1,360	0	0	0	10,000	8,640	1,360
IV LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	0	0	0	400,000	400,000	0	960,000	960,000	0
1 LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	0	0	0	400,000	400,000	0	960,000	960,000	0
V TECHNICAL ASSISTANCE + EVALUATION	88,001	71,401	16,600	20,804	25,202	-4,398	0	2,580	-2,580	108,805	89,182	9,623
1.a TECH.ASSISTANCE FOR NATIONAL FRANCHISING	17,039	15,361	1,678	20,804	21,323	-519	0	0	0	37,843	36,684	1,159
1.b TECH.ASSISTANCE FOR SOFTWARE	40,000	35,979	1,021	0	2,387	-2,387	0	1,730	-1,730	40,000	43,096	-3,096
2 CRS EXTERNAL ASSISTANCE	10,000	3,799	6,202	0	99	-99	0	0	0	10,000	3,897	6,103
3 LEGAL ASSISTANCE	19,962	10,962	-9,000	0	1,393	-1,393	0	0	0	10,962	12,355	-1,393
4 EVALUATION	10,000	2,300	7,700	0	0	0	0	850	-850	10,000	3,150	6,850
VI CAPITAL EQUIPMENT	0	0	0	50,318	50,449	-131	0	0	0	50,318	50,449	-131
1 VEHICLE	0	0	0	25,133	25,133	-0	0	0	0	25,133	25,133	-0
2 COMPUTERS	0	0	0	18,047	17,809	238	0	0	0	18,047	17,809	238
3 PRINTERS	0	0	0	1,692	1,732	-40	0	0	0	1,692	1,732	-40
4 OFFICE FURNITURE	0	0	0	2,739	2,841	-102	0	0	0	2,739	2,841	-102
5 OFFICE EQUIPMENT	0	0	0	2,707	2,834	-227	0	0	0	2,707	2,834	-227
SUBTOTAL	1,102,473	976,308	126,165	355,285	306,895	48,390	490,610	455,248	35,362	1,948,368	1,738,451	209,917
VII NICRA (27%)	146,468	112,403	34,064	0	0	0	0	0	0	146,468	112,403	34,064
NICRA NOT CHARGED(*)	101,037	101,037	0	0	0	0	0	0	0	101,037	101,037	0
ANNUAL TOTAL	1,349,978	1,088,712	261,267	355,285	306,895	48,390	490,610	455,248	35,362	2,195,873	1,850,854	345,019

(*) NICRA BUDGETED BUT NOT CHARGED PER NEW CRS/AID NICRA AGREEMENT

BEST AVAILABLE COPY

258

1.b

PRIME BUDGET/EXPENSES REPORT OCTOBER 97-MARCH 2000

BEST AVAILABLE COPY

252

	BUDGET ITEMS	AID				
		A TOTAL BUDGET US\$	B Expenses Oct'97-Jan'00 US\$	C Projected Expenses Feb'00-March'00 US\$	D Total Expenses Oct'97-March'00 US\$	E Balance US\$
I	ADMINISTRATIVE COSTS	198,070	142,507	7,144	149,651	48,419
A	PERSONNEL	180,806	132,776	6,497	139,274	41,532
	1 PROGRAM MANAGER	68,750	48,935	0	48,935	19,815
	2 PROJECT COORDINATOR	38,582	31,066	2,487	33,554	5,028
	3 PROJECT ASSISTANT	21,973	15,464	0	15,464	6,509
	4 FINANCE STAFF	46,146	33,016	3,682	36,698	9,448
	5 ADMINISTRATIVE STAFF	5,355	4,295	328	4,623	732
B	OFFICE EXPENSES	8,018	7,300	287	7,587	431
	1 COMMUNICATIONS	1,515	1,251	66	1,317	198
	2 OFFICE SUPPLIES	2,414	2,772	0	2,772	-358
	3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	4,089	3,277	221	3,498	591
C	TRAVEL	9,246	2,430	360	2,790	6,456
	1 NATIONAL TRAVEL	8,345	2,040	300	2,340	6,005
	2 LOCAL TRANSPORT FOR CRS	901	390	60	450	451
II	OPERATIONAL COSTS	224,700	175,554	11,477	187,031	37,669
A	PERSONNEL	126,214	92,305	6,897	99,203	27,011
	1 GENERAL MANAGER	39,529	28,601	1,970	30,570	8,959
	2 TECHNICAL MANAGER	31,681	22,958	2,270	25,228	6,453
	3 TECHNICAL ASSISTANT	17,390	12,579	450	13,029	4,361
	4 ACCOUNTANT	26,339	18,932	1,467	20,399	5,940
	5 ADMINISTRATIVE ASSISTANT	11,275	9,236	741	9,976	1,299
B	OFFICE EXPENSES	31,582	23,431	2,400	25,831	5,751
	1 COMMUNICATIONS	8,282	5,950	600	6,550	1,732
	2 OFFICE SUPPLIES	7,878	6,090	600	6,690	1,188
	3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	15,422	11,391	1,200	12,591	2,831
C	TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	40,327	41,487	0	41,487	-1,160
	1 TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	32,592	34,022	0	34,022	-1,430
	2 DEVELOPMENT OF OPERATION MANUAL FOR FRANCHISES	7,735	7,465	0	7,465	270
D	TRAVEL	26,577	18,330	2,180	20,510	6,067
	1 NATIONAL TRAVEL	24,018	16,557	1,980	18,537	5,481
	2 LOCAL TRANSPORT FOR PROMUC	2,559	1,773	200	1,973	586
III	TRAINING	31,702	26,847	2,100	28,947	2,755
	1 TRAINING WORKSHOPS (CRS/PROMUC/PROMOTERS)	23,470	21,370	2,100	23,470	0
	2 DIRECTORS MEETING	8,232	5,477	0	5,477	2,755
	3 INTERNATIONAL EXCHANGES VISITS					0
IV	LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	560,000	0
	1 LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	560,000	0
V	TECHNICAL ASSISTANCE + EVALUATION	88,001	71,401	0	71,401	16,600
	1.a TECH.ASSISTANCE FOR NATIONAL FRANCHISING	17,039	15,361	0	15,361	1,678
	1.b TECH.ASSISTANCE FOR SOFTWARE	40,000	38,979	0	38,979	1,021
	2 CRS EXTERNAL ASSISTANCE	10,000	3,799	0	3,799	6,202
	3 LEGAL ASSISTANCE	10,962	10,962	0	10,962	-0
	4 EVALUATION	10,000	2,300	0	2,300	7,700
VI	CAPITAL EQUIPMENT	0	0	0	0	0
	1 VEHICLE		0	0	0	0
	2 COMPUTERS		0	0	0	0
	3 PRINTERS		0	0	0	0
	4 OFFICE FURNITURE		0	0	0	0
	5 OFFICE EQUIPMENT		0	0	0	0
	SUBTOTAL	1,102,473	976,308	20,721	997,030	105,443
VII	NICRA (27%)	146,468	112,403	5,595	117,998	28,470
	NICRA NOT CHARGED(*)	101,037				101,037
	ANNUAL TOTAL	1,349,978	1,088,712	26,316	1,115,028	234,951

(*) NICRA BUDGETED BUT NOT CHARGED PER NEW CRS/AID NICRA AGREEMENT

1.c PRIME BUDGET/EXPENSES REPORT APRIL-SEPTEMBER 2000

BUDGET ITEMS	AID						
	A TOTAL BUDGET US\$	B Expenses Oct'97-Mar'00 US\$	C Balance	D Close Out April'00-Sep'00 US\$	E Total Expenses Oct'97-Sep'00 US\$	F Reduced Commitment US\$	
ii	ADMINISTRATIVE COSTS	198,070	149,651	48,419	12,444	162,096	35,974
A	PERSONNEL	180,806	139,274	41,532	11,834	151,108	29,698
	1 PROGRAM MANAGER	68,750	48,935	19,815	0	48,935	19,815
	2 PROJECT COORDINATOR	38,582	33,554	5,028	6,353	39,907	-1,325
	3 PROJECT ASSISTANT	21,973	15,464	6,509	0	15,464	6,509
	4 FINANCE STAFF	46,146	36,698	9,448	5,481	42,179	3,967
	5 ADMINISTRATIVE STAFF	5,355	4,623	732	0	4,623	732
B	OFFICE EXPENSES	8,018	7,587	431	431	8,018	0
	1 COMMUNICATIONS	1,515	1,317	198	99	1,416	99
	2 OFFICE SUPPLIES	2,414	2,772	-358	0	2,772	-358
	3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	4,089	3,498	591	332	3,830	259
C	TRAVEL	9,246	2,790	6,456	180	2,970	6,276
	1 NATIONAL TRAVEL	8,345	2,340	6,005	0	2,340	6,005
	2 LOCAL TRANSPORT FOR CRS	901	450	451	180	630	271
ii	OPERATIONAL COSTS	224,700	187,031	37,669	20,405	207,436	17,264
A	PERSONNEL	126,214	99,203	27,011	11,334	110,537	15,677
	1 GENERAL MANAGER	39,529	30,570	8,959	2,364	32,934	6,595
	2 TECHNICAL MANAGER	31,681	25,228	6,453	5,449	30,677	1,004
	3 TECHNICAL ASSISTANT	17,390	13,029	4,361	0	13,029	4,361
	4 ACCOUNTANT	26,339	20,399	5,940	3,522	23,920	2,419
	5 ADMINISTRATIVE ASSISTANT	11,275	9,976	1,299	0	9,976	1,299
B	OFFICE EXPENSES	31,582	25,831	5,751	5,751	31,582	0
	1 COMMUNICATIONS	8,282	6,550	1,732	1,431	7,981	301
	2 OFFICE SUPPLIES	7,878	6,690	1,188	1,440	8,130	-252
	3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	15,422	12,591	2,831	2,880	15,471	-49
C	TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	40,327	41,487	-1,160	0	41,487	-1,160
	1 TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	32,592	34,022	-1,430	0	34,022	-1,430
	2 DEVELOPMENT OF OPERATION MANUAL FOR FRANCHISES	7,735	7,465	270	0	7,465	270
D	TRAVEL	26,577	20,510	6,067	3,320	23,830	2,747
	1 NATIONAL TRAVEL	24,018	18,537	5,481	3,120	21,657	2,361
	2 LOCAL TRANSPORT FOR PROMUC	2,559	1,973	586	200	2,173	386
iii	TRAINING	31,702	28,947	2,755	0	28,947	2,755
	1 TRAINING WORKSHOPS (CRS/PROMUC/PROMOTERS)	23,470	23,470	0	0	23,470	0
	2 DIRECTORS MEETING	8,232	5,477	2,755	0	5,477	2,755
	3 INTERNATIONAL EXCHANGES VISITS	0	0	0	0	0	0
iv	LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	0	0	0
	1 LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	0	0	0
v	TECHNICAL ASSISTANCE + EVALUATION	88,001	71,401	16,600	0	71,401	16,600
	1.a TECH.ASSISTANCE FOR NATIONAL FRANCHISING	17,039	15,361	1,678	0	15,361	1,678
	1.b TECH.ASSISTANCE FOR SFTWARE	40,000	38,979	1,021	0	38,979	1,021
	2 CRS EXTERNAL ASSITANCE	10,000	3,799	6,202	0	3,799	6,202
	3 LEGAL ASSISTANCE	10,962	10,962	-0	0	10,962	-0
	4 EVALUATION	10,000	2,300	7,700	0	2,300	7,700
vi	CAPITAL EQUIPMENT	0	0	0	0	0	0
	1 VEHICLE	0	0	0	0	0	0
	2 COMPUTERS	0	0	0	0	0	0
	3 PRINTERS	0	0	0	0	0	0
	4 OFFICE FURNITURE	0	0	0	0	0	0
	5 OFFICE EQUIPMENT	0	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	1,102,473	997,030	105,443	32,850	1,029,880	72,593
vii	NICRA (27%)	146,468	117,998	28,470	8,869	126,867	19,600
	NICRA NOT CHARGED(*)	101,037		101,037		0	101,037
	ANNUAL TOTAL	1,349,978	1,115,028	234,951	41,719	1,156,747	193,231

(*) NICRA BUDGETED BUT NOT CHARGED PER NEW CRS/AID NICRA AGREEMENT

BEST AVAILABLE COPY

260

BUDGET NARRATIVE
PRIME BUDGET/EXPENSES REPORT OCTOBER 1997 - MARCH 2000

El valor total de gastos de este proyecto entre Oct 97 - Marzo 00 es de US\$1,115,028 provenientes de fondos de USAID-Perú y PRIME/Washington. El cuadro 1.b PRIME Budget/Expenses Report October 97 - March 2000, presenta la siguiente información en dólares americanos:

- A. Total del presupuesto
- B. Ejecución presupuestal de Oct 97-Ene 00
- C. Proyección de gastos de Feb-Mar 00
- D. Total de Gastos Oct 97-Mar 00
- E. Saldo

Estas ejecuciones cubren gastos de personal, beneficios sociales, gastos de administración de oficina, comunicaciones, provisiones/materiales, adquisiciones, viajes, transporte, evaluación, capacitación y NICRA.

Detalle por Rubro (Período Febrero-Marzo 2000)

I.A Personal de CRS

CRS ha contratado los servicios de un Coordinador de Proyecto, Staff de Finanzas (un Contador y un Gerente de Finanzas) y apoyo Administrativo por un monto total de \$6,497 a los niveles indicados a continuación:

Coordinador de Proyecto	50% tiempo	\$2,487
Contador	50% tiempo	\$2,291
Gerente de Finanzas	20% tiempo	\$1,391
Staff Administrativo	10% tiempo	\$328

Todos los salarios corresponden con los actuales niveles de compensación en CRS/Perú y a la ley peruana (incluyendo 14 meses de compensación por año). La compensación cubre gastos de apoyo al proyecto PRIME del personal indicado en aspectos administrativos/programáticos y de control de desembolsos y liquidaciones de fondos del AID.

El valor total de los beneficios sociales para cada miembro del personal de CRS representa un porcentaje de sus salarios y son como sigue:

Seguro de salud	4.40 % aprox. Privado (Costo según escala)
Seguro de vida	0.53% del sueldo anual (después de 4 años de trabajo)
IPSS	9.00%
FONAVI	5.00%
CTS	1.167% (al año)

I.B Gastos Administrativos de CRS

1. Comunicaciones

Los gastos de teléfono/fax/correo electrónico de CRS se calculan en \$33 mensuales tomando como base datos históricos.

2. Suministros de Oficina

Solo se ha incluido gastos hasta Enero 00.

3. Alquiler

El alquiler de la oficina se calcula en \$110.50 mensuales que representa un 5% del total del alquiler pagado tomando como base datos históricos.

I.C Viajes CRS

1. Viajes Nacionales de CRS

El personal de CRS hará una visita de monitoreo a las instituciones PPODER e ILDER en Arequipa a un costo de \$300 que incluye pasaje aéreo, viáticos, hotel, movilidad local e imprevistos.

2. Transporte Local CRS

Este rubro incluye gastos de movilidad local por \$30 mensuales tomando como base datos históricos.

II.A Personal de PROMUC

PROMUC ha contratado los servicios de un Gerente General, un Gerente Financiero, un Asistente Técnico, un Contador y un Asistente Administrativo por un monto total de \$6,897, a los niveles indicados a continuación:

<u>Puesto</u>	<u>Total Remuneración Feb-Marzo 00</u>	<u>Presupuesto USAID 50%</u>	<u>% Tiempo Dedicado al Proyecto</u>	<u>Total USAID Feb-Marzo 00</u>
Gerente General	\$5,628	\$2,814	70%	1,970
Gerente Técnico	4,540	2,270	100%	2,270
Asistente Técnico	900	450	100%	450
Contador	4,191	2,095	70%	1,467
Asistente Administrativo	2,117	1,058	70%	741
Total	\$17,376	8,687		\$6,897

Todos los salarios corresponden con los actuales niveles de compensación en PROMUC y a la ley peruana (incluyendo 14 meses de compensación por año). En el período febrero a marzo se está considerando la provisión de CTS entre los meses de noviembre 1999 a marzo 2000.

1. Gerente General: Se está considerando el 70% de la remuneración teniendo en consideración el tiempo dedicado a la atención a las entidades Franquiciadas a nivel de seguimiento y monitoreo, participación en la parte técnica, conformidad de los créditos otorgados a franquiciados y atenciones a asuntos puntuales que se presenta en cada entidad.

2. Gerente Técnico: La practica y actividad diaria demuestra que la totalidad de atención del área financiera es para las entidades franquiciadas a nivel técnico-metodológico y a nivel de financiamiento. La Gerencia Técnica se dedica a atender requerimientos técnicos y asesorías específicas a las entidades franquiciadas.
3. Asistente Técnico: Se considera el 100% del monto presupuestado porque todo su trabajo es dedicado a la atención y apoyo para entidades franquiciadas, control de estadísticas, actualización de cartera y apoyo al Gerente Técnico.
4. Contador: Al igual que en el caso de la Gerencia General se considera para el Contador un 70% de su remuneración presupuestada debido a que las actividades de la Franquicia requiere del registro, control y análisis contable de las operaciones registradas por estas entidades, así como la parte logística de preparación de los talleres, viajes y reuniones de coordinación.
5. Asistente Administrativo: Igualmente el mismo criterio del Contador se asume para el asistente administrativo porque sus labores de atención, envíos de correspondencia, preparación de documentación se centran en la atención a los franquiciados. La diferencia de su tiempo es para atención a nivel institucional.

El valor total de los beneficios sociales para cada miembro del personal nacional de PROMUC representa un porcentaje de sus salarios y son como sigue:

IPSS	9%
FONAVI	5%
CTS	1.167% (al año)

II.B Gastos Administrativos de PROMUC

Los requerimientos para el período Febrero - Marzo 2000 se detallan a continuación y se sustentan en:

1. Comunicaciones

Los gastos de teléfono/fax/correo electrónico se presupuestaron en \$444 mensuales tomando como base datos históricos. En el presupuesto reprogramado se considera el 68% de este monto o sea \$300 mensuales que corresponden para la atención con los Franquiciados.

Se debe tener en cuenta que a partir del mes de enero se realizaran los talleres de capacitación y el seguimiento a franquiciados, lo cual implica incremento de comunicaciones. Asimismo en este período se ha remitido los materiales SISCAP y el Simulador, dos productos ofrecidos a los Franquiciados que ya cuentan en sus respectivas instituciones.

2. Suministros de Oficina

Los gastos de materiales de oficina, agua y luz se presupuestaron en \$400 mensuales tomando como base datos históricos. En el presupuesto reprogramado se considera el 75% de este monto o sea \$300 mensuales.

3. Alquiler

Los gastos de alquiler de oficina se presupuestaron en \$850 mensuales tomando como base datos históricos. En el presupuesto reprogramado se considera el 70% de este monto o sea \$600 mensuales.

II.C Materiales de Capacitación y Educación

El monto total de este rubro ha sido desembolsado durante el período finalizado el 31 de enero del 2000.

II.D Viajes de PROMUC

1. Viajes Nacionales

Esta partida es para la transferencia de la metodología, seguimiento y monitoreo de los franquiciados del Programa de Bancos Comunales, según Convenios vigentes.

Se considera la visita a las entidades franquiciadas para el seguimiento y monitoreo del programa, así como para las asesorías puntuales comprometidas en el marco de la Franquicia.

Viajes Nacionales Febrero – Marzo 2000

Entidades	Lugar	Nº Visitas	Costo por Visita	Total
- CIDESUR	Abancay	2	\$420	\$840
- ILDER	Arequipa	1	420	420
- PPODER	Arequipa	1	420	420
- GCOD	Huancayo	1	300	300
			\$1,560	\$1,980

2. Transporte Local

Se considera las visitas a las ONGs franquiciadas que se ubican en Lima, igualmente para monitorear el avance del programa y asesorías específicas que requieren para superar algunas deficiencias.

**Transporte Local
Febrero – Marzo 2000**

Entidades	Lugar	Nº Visitas	Costo por Visita	Total
Seguimiento y Monitoreo				
- CIDIAG	San Isidro	2	\$15	\$30
- CENCA	Lince	2	15	30
- SEA	Agustino	2	15	30
- TACIF	San Isidro	2	15	30
Visitas Institucionales				
- CIDIAG	San Isidro	1	\$5	\$5
- CENCA	Lince	1	5	5
- SEA	Agustino	1	5	5
- TACIF	San Isidro	1	5	5
Servicios Varios				
- Documentos a franquiciados		2	\$15	\$30
- Tramites Bancarios		2	15	30
				\$200

III.1 Talleres de Capacitación (CRS/PROMUC/PRGMOTERS)

En el taller se reforzaran los conocimientos en:

- Evaluación de los Créditos y la utilización de los instrumentos de gestión financiera
- Resolución de conflictos en las Organizaciones de Bancos Comunales.
- Técnicas de Promoción

Esta actividad comprende la realización de un taller de capacitación e intercambio, comprometido según el contrato de franquicia. Asimismo se considera las reuniones mensuales de coordinación que se vienen realizando en PROMUC.

Taller y Reuniones Período Febrero – Marzo 2000

Actividad	Nº	Costo	Total
- Taller de Capacitación Nacional	1	\$2,050	\$2,050
- Reuniones de Coordinación	2	25	50
			\$2,100

III.2 Reunión de Directorio

Solo se han incluido gastos hasta Dic 99.

IV Capital

Ha sido comprometido y transferido en su totalidad a Enero del 2000.

V Asistencia Técnica y Evaluación (N/A)

VI Equipos (N/A)

VII NICRA

27%, tomando como base el total de los Gastos no incluyendo el Fondo de Capital.

**BUDGET NARRATIVE
PRIME BUDGET/EXPENSES REPORT APRIL - SEPTEMBER 2000**

El valor total de gastos estimados entre Oct 1997 - Septiembre 2000 es de US\$1,156,747 provenientes de fondos de USAID-Perú y PRIME/Washington. El cuadro 1.c - PRIME Budget/Expenses Report April - September 2000 presenta la siguiente información en dólares americanos:

- A. Total del presupuesto
- B. Ejecución presupuestal de Oct 97-Mar 00
- C. Saldo
- D. Proyección de gastos de April-Sept 00 necesarios para el cierre del proyecto
- E. Total de Gastos Oct 97-Sep 00
- F. Compromiso Reducido

Estas ejecuciones cubren gastos de personal, beneficios sociales, gastos de administración de oficina, comunicaciones, provisiones/materiales, adquisiciones, viajes, transporte, evaluación, capacitación y NICRA.

Detalle por Rubro (Período Abril-Septiembre 2000)

I.A Personal de CRS

Para el período Abril a Septiembre 2000 del proyecto, CRS cuenta con los servicios de un Coordinador de Proyecto y un Staff de Finanzas (Contador) por un monto total de \$11,834 a los niveles indicados a continuación:

Coordinador de Proyecto	50% tiempo	\$6,353
Contador	50% tiempo	\$5,481

Todos los salarios corresponden con los actuales niveles de compensación en CRS/Perú y a la ley peruana (incluyendo 14 meses de compensación por año). La compensación cubre gastos de apoyo al proyecto PRIME del personal indicado en aspectos administrativos/programáticos y de control de desembolsos y liquidaciones de fondos del AID.

El valor total de los beneficios sociales para cada miembro del personal de CRS representa un porcentaje de sus salarios y son como sigue:

Seguro de salud	4.40 % aprox. Privado (Costo según escala)
Seguro de vida	0.53% del sueldo anual (después de 4 años de trabajo)
IPSS	9.00%
FONAVI	5.00%
CTS	1.167% (al año)

I.B Gastos Administrativos de CRS

1. Comunicaciones

Los gastos de teléfono/fax/correo electrónico de CRS durante el período abril a septiembre se calculan en un 50% del promedio de \$33 mensuales tomando como base datos históricos. Estos se incluyen para cumplir con los compromisos existentes con PROMUC.

2. Suministros de Oficina

Solo se ha incluido gastos hasta Enero 00.

3. Alquiler

El alquiler de la oficina durante el período abril a septiembre se calcula en base a un 50% del promedio de \$110.50 mensuales que representa un 5% del total del alquiler pagado tomando como base datos históricos.

I.C Viajes CRS

1. Viajes Nacionales

Sólo se llevarán a cabo hasta el mes de marzo del 2000.

2. Transporte Local

Incluye gastos de movilidad local por \$30 mensuales en apoyar a las actividades de monitoreo y asistencia a PROMUC y a los Franquiciados.

II.A Personal de PROMUC

Durante el período Abril a Septiembre 2000, PROMUC cuenta con los servicios de un Gerente General, un Gerente Técnico, y un Contador por un monto total de \$11,334, a los niveles indicados a continuación:

<u>Puesto</u>	<u>Total Remuneración</u> <u>Abr-Sept 00</u>	<u>Presupuesto</u> <u>USAID</u> <u>50%</u>	<u>% Tiempo</u> <u>Dedicado al</u> <u>Proyecto</u>	<u>Total</u> <u>USAID</u> <u>Abril-Sept 00</u>
Gerente General	\$13,508	\$6,754	35%	\$2,364
Gerente Técnico	10,898	5,449	100%	5,449
Contador	10,063	5,031	70%	3,522
Total	\$34,469	\$17,234		\$11.334

Todos los salarios corresponden con los actuales niveles de compensación en PROMUC y a la ley peruana (incluyendo 14 meses de compensación por año).

1. Gerente General: Se está considerando el 35% de la remuneración teniendo en consideración el tiempo dedicado a la atención a las entidades Franquiciadas a nivel de seguimiento y monitoreo, participación en la parte técnica, conformidad de los créditos otorgados a

franquiciados y atenciones a asuntos particulares que se presenta en cada entidad durante esta fase del proyecto.

2. Gerente Técnico: Durante este período del proyecto, el Gerente Técnico se dedicará la totalidad de atención del área financiera para las entidades franquiciadas a nivel técnico-metodológico y a nivel de financiamiento.
3. Contador: Se dedicaría su tiempo a las entidades franquiciadas que requiere del registro, control y análisis contable de las operaciones registradas por estas entidades, así como la parte logística de preparación de los talleres, viajes y reuniones de coordinación.

El valor total de los beneficios sociales para cada miembro del personal nacional de PROMUC representa un porcentaje de sus salarios y son como sigue:

IPSS	9%
FONAVI	5%
CTS	1.167% (al año)

II.B Gastos Administrativos de PROMUC

Los requerimientos para el período Abril - Septiembre 2000 se detallan a continuación y se sustentan en:

1. Comunicaciones

Los gastos de teléfono/fax/correo electrónico se presupuestaron en \$444 mensuales tomando como base datos históricos. En el presupuesto reprogramado se considera el 54% de este monto o sea \$238.50 mensuales que corresponden para la atención con los Franquiciados.

2. Suministros de Oficina

Los gastos de materiales de oficina, agua y luz se presupuestaron en \$400 mensuales tomando como base datos históricos. En el presupuesto reprogramado se considera el 60% de este monto o sea \$240 mensuales.

3. Alquiler

Los gastos de alquiler de oficina se presupuestaron en \$850 mensuales tomando como base datos históricos. En el presupuesto reprogramado se considera el 56% de este monto o sea \$480 mensuales.

II.C Materiales de Capacitación y Educación (N/A)

II.D Viajes de PROMUC

1. Viajes Nacionales

Esta partida es para la transferencia de la metodología, seguimiento y monitoreo de los franquiciados del Programa de Bancos Comunales, según Convenios vigentes.

Se considera la visita a las entidades franquiciadas para el seguimiento y monitoreo del programa, así como para las asesorías puntuales comprometidas en el marco de la Franquicia.

Viajes Nacionales
Abril – Septiembre 2000

Entidades	Lugar	Nº Visitas	Costo por Visita	Total
- CIDESUR	Abancay	2	\$420	\$840
- ILDER	Arequipa	2	420	840
- PPODER	Arequipa	2	420	840
- GCOD	Huancayo	2	300	600
			\$1,560	\$3,120

2. Transporte Local

Se considera las visitas a las ONGs franquiciadas que se ubican en Lima, igualmente para monitorear el avance del programa y asesorías específicas que requieren para superar algunas deficiencias.

Transporte Local
Abril – Septiembre 2000

Entidades	Lugar	Nº Visitas	Costo por Visita	Total
Seguimiento y Monitoreo				
- CIDIAG	San Isidro	2	\$15	\$30
- CENCA	Lince	2	15	30
- SEA	Agustino	2	15	30
- TACIF	San Isidro	2	15	30
Visitas Institucionales				
- CIDIAG	San Isidro	1	\$5	\$5
- CENCA	Lince	1	5	5
- SEA	Agustino	1	5	5
- TACIF	San Isidro	1	5	5
Servicios Varios				
- Documentos a franquiciados		2	\$15	\$30
- Tramites Bancarios		2	15	30
				\$200

III.1 Talleres de Capacitación (CRS/PROMUC/PROMOTERS) (N/A)

III.2 Reunión de Directorio

Solo se han incluido gastos hasta Dic 99.

270

IV Capital

Ha sido comprometido y transferido en su totalidad a Enero del 2000.

V Asistencia Técnica y Evaluación (N/A)

VI Equipos (N/A)

VII NICRA

27% de los gastos totales sin incluir el Fondo de Capital.

Attachment 11 – Modification of Cooperative Agreement #3

MODIFICATION OF COOPERATIVE AGREEMENT			Page 1 of 3
1. MODIFICATION NUMBER Three (03)	2. EFFECTIVE DATE OF MODIFICATION See block 15	3. COOPERATIVE AGREEMENT NUMBER: 527-A-00-97-00422-00	4. EFFECTIVE DATE OF COOPERATIVE AGREEMENT: 09/30/97
5. RECIPIENT: CATHOLIC RELIEF SERVICES Ms. Mary Hodem Vasco Nunez de Balboa 610 Miraflores Lima 18, Peru DUNS NO.: 068205541 TIN NO.: 13-5563422		6. ADMINISTERED BY: Regional Agreement Office USAID/PERU Unit 3760 APO AA 34031	
7. FISCAL DATA: Request ID: 527-0349-T-00020 Activity Title: 527-0349 Organization ID: USAID/PERU Recource Category: 410463 Account Number: 720/11021, LDVO-00-25527-KG13 Amount Obligated: \$ 256,747.00		8. TECHNICAL OFFICE: SO2, USAID/PERU	
		9. PAYMENT OFFICE: FA/FH/CMP/LC AID/W	
10. FUNDING SUMMARY:			
		<u>Obligated Amount</u>	<u>Total Est. Amt.</u>
Amount prior to this Modification:	\$	900,000.00	\$ 1,350,000.00
Change Made by this Modification:	\$	256,747.00	\$ -193,253.00
New/Current Total:	\$	1,156,747.00	\$ 1,156,747.00
11. DESCRIPTION OF MODIFICATION: The purpose of this modification is (1) to obligate incremental funds to cover Agreement activities from October 1997 to September 2000, and (2) to reduce the total cost of the Agreement as of \$ 1,156,747. Accordingly the Agreement is hereby modified as follows:			
12. THIS MODIFICATION IS ENTERED INTO PURSUANT TO THE AUTHORITY OF THE FOREIGN ASSISTANCE ACT OF 1961 AS AMENDED. EXCEPT AS SPECIFICALLY HEREIN AMENDED, ALL TERMS AND CONDITIONS OF THE COOPERATIVE AGREEMENT REFERENCED IN BLOCK #3 ABOVE, AS IT MAY HAVE HERETOFORE BEEN AMENDED, REMAIN UNCHANGED AND IN FULL FORCE AND EFFECT.			
13. RECIPIENT: <input checked="" type="checkbox"/> IS <input type="checkbox"/> IS NOT REQUIRED TO SIGN THIS DOCUMENT TO RECONFIRM ITS AGREEMENT WITH THE CHANGES EFFECTED HEREIN.			
14. RECIPIENT:		15. THE UNITED STATES OF AMERICA U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT	
BY: <u>Johanne Pearson</u> Mary Hodem (Name Typed or Printed)		BY: <u>Allen Eisenberg</u> Allen Eisenberg (Name Typed or Printed)	
TITLE: Country Representative		TITLE: Agreement Officer	
DATE: <u>13/04/00</u>		DATE: <u>11 April 2000</u>	

CONT R. Uigil

1. COVER LETTER: Accounting and Appropriation Data: Include the following information pertinent to Modification No. 3

"Accounting & Appropriation Data (Modification No. 3):

A. GENERAL

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Total Estimated Amount | : | \$ 1,156,747 |
| 2. Total Program Amount | : | \$ 2,162,208 |
| 3. Total Amount oblig. this Mod. | : | \$ 256,747 |
| 4. Total Amount obligated | : | \$ 1,156,747 |
| 5. Cost-sharing percentage
(Non-Federal) | : | 60% |
| 6. Activity Title | : | MIP - MSP |
| 7. USAID Technical Office | : | SO2
USAID/Peru
Av. Arequipa 351
Lima, Peru |
| 8. TIN Number | : | 135563422 |
| 9. CEC No. | : | 068205541 |
| 10. LOC No. | : | 72001302 |

B. SPECIFIC

- | | | |
|----------------------|---|-------------------|
| 11. MAARD No. | : | 527-0349-T-00020 |
| 12. MAARD Amount | : | \$ 256,747 |
| 13. Appropriation | : | 720/11021 |
| 14. Budget Plan Code | : | LDV000-25527-KG13 |
| 15. Reservation No. | : | R002103 |

2. SCHEDULE: Make the following changes:

- a) Item 1.2. Period of the Agreement: Delete second paragraph in their entirety and replace them with the following:

"Funds obligated hereunder are available for program expenditures for the estimated period beginning the effective date of this Agreement through September 30, 2000"

- b) Item 1.3. Amount of Award and Payment, paragraph "(a)" in its entirety and replace it with the following:

"The total estimated amount of this Award is \$ 1,156,747."

- c) Item 1.3. Amount of Award and Payment, paragraph "(b)" delete it in its entirety and replace it with the following:

"USAID hereby obligates the amount of \$ 1,156,747 for program expenditures during the period set forth in 1.2. above and as shown in the Budget below."

- d) Item 1.4. Budget : Delete the "Agreement Budget" in its entirety and replace it with the following:

"Agreement Budget

1. Expand Poverty Lending - Franchise Mechanism	\$	864,526
2. Innovate Community Banking Models		71,540
3. Strengthen Institutional Capacity		220,681
TOTAL	\$	1,156,747"

Attachment 12 – Reglamento de Operaciones Financieras

PROMUC



***REGLAMENTO DE
OPERACIONES
FINANCIERAS***

Enero del 2,000

PROMUC

REGLAMENTO DE OPERACIONES FINANCIERAS DE PROMUC

1. FINALIDAD Y OBJETIVOS

La finalidad del presente Reglamento es establecer las políticas generales y las normas específicas de la Gestión de los Recursos Financieros del Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad PROMUC tendiendo al uso eficiente de los mismos.

Son Objetivos del Presente Reglamento:

- a. Determinar y regular los límites y condiciones generales para la operación de las líneas de crédito del PROMUC.*
- b. Aprobar los lineamientos generales que orientan las inversiones financieras temporales por cuenta propia de los recursos del PROMUC.*
- c. Establecer las políticas para la asignación de los recursos del PROMUC atendiendo a la naturaleza del usuario.*
- d. Normar la aprobación de solicitudes de financiamiento y el otorgamiento de líneas de crédito, presentadas por las ONG's asociadas, franquiciadas y terceros*

2) POLÍTICAS GENERALES

- a) PROMUC otorgará créditos a asociaciones civiles sin fines de lucro, que tengan dentro de sus objetivos y programas la atención a la microempresa. Podrá financiar los requerimientos de capital de crédito o de capital operativo así como proyectos de inversión.*
- b) El otorgamiento del crédito se basará primeramente en el cumplimiento de los fines y objetivos sociales de PROMUC y también por el principio de previsión y minimización del riesgo, debiendo considerarse una cobertura total o parcial del riesgo percibido por el crédito. Los riesgos a considerar están asociados a la probabilidad de incumplimiento de pago del crédito y/o a la utilización del mismo en otros fines no previstos, lo cual puede ser consecuencia de:
 - i) Errores en la gestión de los directivos de la institución.*
 - ii) Necesidad de cubrir otro tipo de pasivos.*
 - iii) Dificultades de entendimiento de los fines y objetivos de PROMUC.*
 - iv) Dudosa calidad moral de los directivos de la entidad.**
- c) En el otorgamiento de créditos se dará preferencia a aquellas instituciones que presenten una mejor historia crediticia y una mayor potencialidad para cumplir los fines y objetivos de PROMUC*
- d) Los productos a ofertar serán evaluados permanentemente a fin de determinar la satisfacción de las instituciones beneficiarias, a efectos de analizar las posibles*

modificaciones que permita tener un producto mas adecuado a las características de los solicitantes de crédito.

3) PRODUCTOS CREDITICIOS.

- a) *Los productos financieros ofertados por PROMUC, están dirigidos a financiar las necesidades de capital de las instituciones que tienen programas de apoyo al sector de la microempresa, preferentemente aquellas entidades que manejan el programa de Bancos Comunes "La Chanchita".*
- b) *PROMUC oferta tres tipos de productos financieros:*
 - i) *Préstamos para capital de crédito para la expansión y crecimiento de los Programas de Microfinanciamiento del Sistema PROMUC*
 - ii) *Préstamos para cubrir costos operativos.*
 - iii) *Inversiones sustentadas por un estudio técnico*
- c) *Todas las operaciones crediticias estarán respaldadas por garantías hipotecarias, fianzas solidarias de personas naturales o jurídicas, o cartas fianza de instituciones bancarias. El tipo de garantía dependerá del monto o del riesgo de la operación.*
- d) *Los recursos del PROMUC no podrán ser destinados y/o utilizados para:*
 - i) *Cancelar pasivos contraídos con instituciones financieras o deudas con terceros.*
 - ii) *Adquisición de bienes de consumo doméstico.*
 - iii) *Compra o arrendamiento de terrenos y bienes muebles e inmuebles no comprendidos dentro de las actividades económicas desarrolladas por la institución beneficiaria.*
 - iv) *Compra de vehículos o artículos de uso personal.*
 - v) *Instituciones que promuevan la realización de actividades ilícitas o que promuevan la contaminación del medio ambiente.*
 - vi) *Instituciones que registren antecedentes negativos en el sistema financiero o por la cooperación técnica nacional e internacional.*
 - vii) *Instituciones cuyos representantes no puedan demostrar solvencia moral.*

4) DE LOS RECURSOS

La fuente de los recursos para el otorgamiento de créditos puede ser:

- a) *Recursos que reciba PROMUC de fuentes cooperantes nacionales o extranjeras en calidad de administración, cuando al cabo de dicho mandato sean transferidos en propiedad a favor de PROMUC.*
- b) *Los fondos transferidos en propiedad a favor de PROMUC, ya sea a título gratuito u oneroso.*
- c) *Las donaciones, legados o subvenciones en favor de PROMUC, efectuadas por instituciones, gobiernos o personas nacionales o extranjeras, establecidas o no en el país.*
- d) *Los intereses y comisiones generados por las operaciones de las líneas de crédito.*
- e) *Las ganancias de capital por inversiones de los recursos del PROMUC.*

5) CALIFICACIÓN DE LAS SOLICITUDES

- a) *La información documentada y apreciaciones subjetivas de las instituciones solicitantes de crédito, serán los elementos básicos e indispensables para evaluar y aprobar los créditos*
- b) *Los Directores Ejecutivos y contadores de las instituciones solicitantes de crédito son los responsables de la calidad y veracidad de la información contenida en los documentos remitidos y utilizados para calificar una operación crediticia.*
- c) *Las referencias e información en las centrales de riesgo, la historia crediticia, y otras referencias del sistema financiero y/o de cooperación serán determinantes para la calificación de la operación crediticia.*
- d) *La calificación de las solicitudes de crédito de las instituciones que trabajan con el programa de Bancos Comunes "La Chanchita" tendrán el siguiente contenido.*
 - i) *Monto solicitado: Se determinará sobre la base del desempeño del Programa y la capacidad del equipo*
 - ii) *Capacidad de Pago: A nivel Institucional se calificará la institución. (Estados Financieros de los tres últimos años), comportamiento crediticio y moral.*
 - iii) *Plan de crecimiento del programa: Se evaluará el crecimiento pronosticado del Programa y el cumplimiento de las metas.*
 - iv) *Desempeño del Programa: Se evaluará los niveles de eficiencia y generación de ingresos del Programa (Tasa de Morosidad, Cartera Expuesta, Nivel y evolución de los ahorros, crédito promedio por socio, generación de ingresos, Calidad de la Cuenta Interna.)*
 - v) *Adicionalmente se deberá tener informe reciente de la capacidad organizativa del equipo de bancos comunales.*
- e) *Las solicitudes de crédito deberán ser presentadas con un Expediente Técnico que contenga la documentación siguiente:*
 - i) *Documentos Generales*
 - (1) *Minuta de Constitución y copia registral.*
 - (2) *Solicitud de desembolso*
 - (3) *Documentación legal de la institución*
 - (4) *autorizaciones respectivas*
 - ii) *Documentos de garantía*
 - (1) *Contrato Mutuo que incluyen las condiciones y cronograma de pagos*
 - (2) *Título Valor*
 - iii) *Informe Central de Riesgo*
 - iv) *Informe de Evaluación respectiva*

6) CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS

- a) *MONEDA : Se financiarán operaciones en US \$ dólares americanos. Las recuperaciones de los créditos serán en la misma moneda.*
- b) *TASA DE INTERES: La tasa de interés será diferenciada con relación a la calidad de la institución solicitante, la calidad de la institución puede ser: instituciones Asociado a*

- PROMUC, instituciones Franquiada e instituciones no integrantes del consorcio. La tasa variará de 8% a 14% efectivo anual, la tasa incluye impuesto general a las ventas*
- c) COMISION FLAT: Todas las operaciones crediticias tendrá una comisión flat cuya tasa será fijada por el Gerente General en el tarifario respectivo, esta tasa será calculada sobre el monto total del crédito. El cual será descontado en el momento del desembolso o pagado en la primera cuota.*
 - d) PLAZO: El período promedio de préstamo es de 12 meses, la decisión final estará en función a la evaluación del solicitante. Ningún préstamo podrá exceder de los 24 meses.*
 - e) PERIODO DE GRACIA: Los créditos otorgados por PROMUC, podrán tener un periodo de gracia de hasta 10 meses, en estas cuotas sólo se pagarán intereses.*
 - f) MONTO: La solicitud de crédito de una institución no podrá exceder el 30% de la cartera vigente, incluyendo todos los recurso de la institución.*
 - g) DOCUMENTOS. Toda Institución solicitante de fondos deberá contar con los siguientes documentos:*
 - i) Institución Asociada:*
 - 1. Carta de solicitud de crédito firmada por el representante legal.*
 - 2. Copia legalizada del documento de identidad del representante legal.*
 - 3. Informe de Cartera y/o avances del programa Bancos Comunes.*
 - 4. Estados financieros: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de la Institución. (Para renovación de créditos presentar solo los estados financieros del programa de Bancos Comunes).*
 - 5. Reporte de solicitud de fondos (formato A)*
 - 6. Para renovación de créditos: Reportes de Seguimiento de Recursos (formato A 1)*
 - 7. Evaluación Económica Financiera (elaborado por PROMUC).*
 - 8. Garantías: Letra firmada por el Representante Legal y un Director de la Institución .U otras según el presente reglamento.*
 - 9. Una vez colocados los fondos, la Institución se compromete a emitir un reporte del destino de los Fondos.*
 - ii) Institución franquiciada.*
 - 1. Carta de solicitud de crédito firmada por el representante legal.*
 - 2. Copia legalizada del documento de identidad del representante legal.*
 - 3. Copia de la Minuta de Constitución y copia de la Ficha Registral actualizada.*
 - 4. Copia del RUC*
 - 5. Informe de Cartera y/o avances del programa Bancos Comunes.*
 - 6. Estados financieros: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de la Institución. (Para renovación de créditos presentar solo los estados financieros del programa de Bancos Comunes)*
 - 7. Reporte de solicitud de fondos (formato A)*
 - 8. Para renovación de créditos: Reportes de Seguimiento de Recursos (formato A 1)*
 - 9. Evaluación Económica Financiera (elaborado por PROMUC).*
 - 10. Garantías: Letra firmada por el Representante Legal y un Director de la Institución.U otras según el presente reglamento.*
 - 11. Una vez colocados los fondos, la Institución se compromete a emitir un reporte del destino de los Fondos.*

iii) *Institución no integrante del Consorcio*

1. *Carta de solicitud de crédito firmada por el representante legal.*
2. *Copia legalizada del documento de identidad del representante legal.*
3. *Copia de la Minuta de Constitución y copia de la Ficha Registral actualizada.*
4. *Copia del RUC*
5. *Estados financieros: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de la Institución.)*
6. *Reporte de solicitud de fondos (formato A)*
7. *Evaluación Económica Financiera (elaborado por PROMUC).*
8. *Garantías: Letra firmada por el Representante Legal y un Director de la Institución. U otras según el presente reglamento.*

g) *GARANTIAS. Las Garantías elegibles que apruebe el Comité de Crédito deberá obligatoriamente observar lo siguiente:*

i) *Garantías Reales:*

- (1) *Los bienes objeto de gravamen deberán pertenecer, preferentemente, al usuario de la línea de crédito*
- (2) *No podrá aceptarse gravamen hipotecario en un grado mayor al segundo rango preferencial.*
- (3) *El monto del gravamen deberá establecerse sobre el 1,25 veces el monto total de la línea de crédito otorgada, salvo disposición en contrario de parte del Comité de Créditos. La garantía real debe ser de primera hipoteca. Los gastos notariales y registrales son asumidos por el solicitante.*
- (4) *En la prenda de bienes, deberá nombrarse depositario al representante legal del usuario de la línea de crédito, o en ausencia de éste a cualquier directivo o representante de éste.*
- (5) *La aceptación de las letras de cambio deberá efectuarla el representante legal del usuario de la línea de crédito debidamente facultado para tal acto.*

ii) *Garantías Personales:*

- (1) *El aval puesto en las letras de cambio aceptadas en favor de PROMUC deberá ser preferentemente otorgado por el representante legal del usuario de la línea de crédito, a título personal.*
- (2) *Podrá aprobarse el aval de directivos o terceros debidamente presentados a PROMUC para su calificación y aprobación.*

Tipo de Garantía

Montos	Tipo de Garantía
<i>Hasta 25,000</i>	<i>Letra</i>
<i>Hasta 50,000</i>	<i>Letra más Aval</i>
<i>Hasta 100,000</i>	<i>Letra mas dos avales</i>
<i>Mas de 100,000</i>	<i>Hipoteca</i>

7) APROBACIÓN DE LOS CREDITOS

- a) *Existen dos niveles de aprobación de créditos: El Comité de Gerencia y el Comité de Créditos. El Comité de Gerencia está conformado por el Gerente General y el Gerente Financiero. El Comité de Créditos está conformado por El Presidente de Directorio de PROMUC, dos miembros de la asamblea de asociados y el Gerente General*
- b) *El Comité de gerencia tiene autonomía para aprobar operaciones crediticias de hasta US\$ 50,000 como monto acumulado.*
- c) *El Comité de Créditos, aprobará créditos por encima de US \$ 50,000 acumulados y tiene autonomía para aprobar créditos de hasta US\$ 200,000. para montos superiores se requiere la autorización de la asamblea de asociados.*
- d) *Notificar a la Institución solicitante de crédito el Resultado del Comité, mediante carta.*
- e) *Las solicitudes serán atendidas en orden de recepción.*
- f) *Desde la fecha de presentación de la solicitud y teniendo la documentación completa el tramite durara 7 días útiles.*
- g) *Podrá reprogramarse una deuda hasta por dos veces, una tercera reprogramación necesitara la aprobación del Comité de Créditos.*

8) OPERATIVIDAD DEL COMITÉ DE CRÉDITO

- a) *Las decisiones y acuerdos del Comité podrán tomarse con un mínimo de 3 asistentes. El periodo de duración del Comité de Créditos es el mismo del Consejo Directivo.*
- b) *El Comité de Créditos se reunirá cuando exista el requerimiento de tratar solicitudes de crédito y/o uso de los recursos financieros según lo establecido en el presente reglamento.*
- c) *Las sesiones se realizarán a convocatoria del Gerente General.*
- d) *De las sesiones del Comité de Créditos se dejará constancia en un Libro de Actas cuyos folios serán numerados y llevarán el se!lo y rubrica de los miembros asistentes a cada reunión.*
- e) *El Comité de Créditos se reunirá en la sede de PROMUC.*

9) OTORGAMIENTO DE CREDITO Y DESEMBOLSO

- a) *Una vez aprobado el Crédito se procederá a elaborar el contrato respectivo adjuntando las garantías que corresponda, se elaborara asimismo el cronograma de pago. Se enviará la documentación a la institución solicitante para su firma respectiva*
- b) *Se emitirá una relación a contabilidad para proveer los fondos correspondientes*
- c) *Una vez que PROMUC cuente con la documentación firmada se procederá al desembolso mediante carta de transferencia a la cuenta indicada por la institución. No se realizara desembolsos en efectivo.*
- d) *El desembolso se realizara en un máximo de dos días, luego de contar con la documentación correspondiente.*

10) SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN

- a) *La recuperación se realizará de acuerdo al cronograma de pagos establecido en la actividad posterior de la calificación del crédito. Habiéndose comunicado el número de cuenta bancaria donde el usuario deberá realizar el pago de cada cuota respectiva esta se encuentra detallada en el cronograma de pagos adjunto al Contrato Mutuo firmado entre las Instituciones.*
- b) *En caso de atrasos se deberá comunicar a la institución la situación de impago incurrida a la fecha. Aplicándose el monto por cuota moratoria y gastos administrativos. Si no hubiera respuesta proceder a transferir la cobranza al mecanismo legal (No debe de exceder los quince días útiles de vencida la fecha).*
- c) *Todo crédito otorgado deberá ser ingresado a la base de datos de la cartera crediticia de PROMUC.*
- d) *Se deberá llevar el control de vencimiento de pagos de cuotas según los cronogramas de pago de cada institución.*
- e) *Emitir los requerimientos de pago respectivos según corresponda*
- f) *En caso de atrasos se deberá comunicar a la institución la situación de impago incurrida a la fecha. Aplicándose el monto por cuota moratoria y gastos administrativos. Si no hubiera respuesta proceder a transferir la cobranza al mecanismo legal (No debe de exceder los quince días útiles de vencida la fecha).*
- g) *En caso de presentar voluntad de no pago se deberá proceder según lo estipulado en el Contrato de Crédito.*

11. DISPOSICIONES FINALES

El Comité de Créditos en ningún caso podrá adoptar acuerdos que contravengan a las estipulaciones del presente Reglamento así como a las normas y políticas institucionales. Los miembros del Comité de Créditos que contravengan dicha prohibición responden personal y solidariamente frente a la Asamblea General y el Consejo Directivo de PROMUC.

Cualquier disposición que no se encuentre contemplado en el siguiente reglamento, será resuelto por el comité de créditos. El Presente reglamento regirá desde su aprobación.

Anexo 1

Resolución de Comité de Crédito

El Comité de Crédito presidido por:,
acuerda aprobar la solicitud de crédito de,
presentada por su Director Ejecutivo, por un
monto de US \$ a un plazo de

Comentarios y Condiciones Especiales:

.....
.....
.....

Fecha:

.....
Presidente CC

.....
Director

.....
Director

.....
Gerente General

Anexo 2

Lista de Criterios de Calificación

- *Estatutos y Reglamento Interno*
- *Estados Financieros*
- *Reportes de Cartera (8 formatos)*
- *Reportes de Estados Financieros Programa de Bancos Comunes*
- *Estado de Cuentas del Programa de Bancos Comunes*
- *Avances del programa*

Anexo 3

Información Cuantitativa

I. Viabilidad Operativa y Financiera

1. Autosuficiencia Operativa

$$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Costo Financiero v Operativo + Provisiones}}$$

2. Autosuficiencia Financiera

$$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Costo Financiero v Operativo + Provisiones + Costo de Capital}}$$

3. Retorno sobre el Capital

$$\frac{\text{Ingresos Netos de Operaciones}}{\text{Promedio de Capital}}$$

II. Calidad de Cartera

1. Cartera en Mora

$$\frac{\text{Cartera Atrasada}}{\text{Saldo de Cartera Vigente}}$$

2. Cartera en Riesgo

$$\frac{\text{Valor de Saldo de Cartera con Pagos Atrasados}}{\text{Saldo de Cartera Vigente}}$$

III. Alcance

1. Numero de Clientes
2. Porcentaje de Clientes Mujeres
3. Tamaño Promedio de préstamos
4. Incremento de Cartera

Anexo 4

Informe Técnico.

Código de préstamo:

ONG:

Representante:

Fecha:

1. Viabilidad Financiera

.....
.....
.....

2. Calidad de Cartera.

.....
.....
.....

3. Reportes.

.....
.....
.....

4. Opinión.

.....
.....
.....

Gerente Financiero.

Anexo 5

Formatos

FORMATO A (UTILIZAR SOLO PARA REQUERIMIENTO DE CAPITAL)

El Formato A consta de un recuadro de identificación, teniendo la siguiente estructura:

Proyecto: *(Nombre del Proyecto Vigente del Programa de BBCC del Consorcio*

ONG o Institución: *Nombre de la Institución solicitante de los fondos.*

Período de reporte: *Mes en la cual se solicita los fondos*

Solicitud de fondos para destinarse a BBCC US\$: *Monto de capital solicitado.*

Luego del recuadro de Identificación, sigue el de colocaciones, el cual consta de información básica de los bbcc a financiar:

Código: *La institución deberá codificar para su mejor identificación a cada banco comunal.*

Fecha de colocación: *Se deberá registrar la fecha de colocación al bbcc tanto sea para el caso de inauguración o paso a otro ciclo.*

Nombre del Banco Comunal: *Se deberá asignar el nombre escogido del bbcc, en caso de cambio de nombre al pasar al siguiente ciclo se deberá indicar a través de una llamada.*

No de Socias Mujeres: *Cuantificar el total de mujeres a financiar*

No de Socios Hombres: *Cuantificar el total de hombres a financiar*

Ubicación: *Se deberá especificar la ubicación exacta de la zona donde se encuentra el bbcc. (Departamento, Distrito, Zona distrital)*

Monto US\$: *Se deberá colocar el monto total ha ser financiado a dicho banco comunal.*

Al finalizar de reportar las colocaciones del monto solicitado, se procederá a ser las sumas totales, a nivel de socios (por género) y monto US\$.

El reporte deberá ser firmado por el Responsable del Programa de Bancos Comunales y el Representante Legal de la Institución.

FORMATO A -I

El Formato A -I consta de un recuadro de identificación, teniendo la siguiente estructura:

Proyecto: *(Nombre del Proyecto Vigente del Programa de BBCC del Consorcio)*

ONG o Institución: *Nombre de la Institución solicitante de los fondos.*

Período de reporte: *Mes en la cual se solicita los fondos*

Banco, tipo de cuenta y moneda: *Nombre de la entidad bancaria donde se encuentre los fondos transferidos, tipo de cuenta y moneda.*

Luego del recuadro de Identificación, sigue el de ingresos, el cual consta de información básica:

- I. **Ingresos US\$:** *Total de Ingresos del Mes reportado*
 - 1.1 **Saldo del mes anterior:** *Saldo final del Estado de Movimiento de la cuenta bancaria donde se encuentre los recursos de capital transferidos (luego de realizar las colocaciones correspondientes según el formato A)*
 - 1.2 **Ingresos del Mes:**

Capital prestado (PROMUC): se deberá indicar el monto capital fresco prestado por PROMUC en sólo el mes reportado.

Capital devuelto bbcc (PROMUC): se deberá indicar el capital devuelto por los bbcc en dicho mes

- 1.3 *Intereses generados en la cuenta: se deberá indicar los intereses generados en la cuenta por los saldos.*

TOTAL INGRESOS DISPONIBLES EN EL MES REPORTADO US\$: Es la suma de los puntos (1.1)+(1.2)+(1.3)

II. EGRESOS DEL CAPITAL US\$

COLOCACIONES EN BANCOS COMUNALES: *se deberá indicar los conceptos básicos de dicho recuadro, que a continuación detallamos:*

Código: *La institución deberá codificar para su mejor identificación cada banco comunal.*

Fecha de colocación: *Se deberá registrar la fecha de colocación al bbcc tanto sea para el caso de ser inauguración o paso a otro ciclo.*

Nombre del Banco Comunal: *Se deberá asignar el nombre escogido del bbcc, en caso de cambio de nombre al pasar al siguiente ciclo se deberá indicar a través de una llamada.*

No de Socias Mujeres: *Cuantificar el total de mujeres a financiar*

No de Socios Hombres: *Cuantificar el total de hombres a financiar*

Ubicación: *Se deberá especificar la ubicación exacta de la zona donde se encuentra el bbcc. (Departamento, Distrito, Zona distrital)*

Monto US\$: *Se deberá colocar el monto total ha ser financiado a dicho banco comunal.*

Al finalizar de reportar las colocaciones del monto solicitado se procederá a ser las sumas totales, a nivel de socios (por género) y monto US\$.

El reporte deberá ser firmado por el Contador (sello profesional) y el Representante Legal de la Institución.

Los formatos mencionados deberán remitirse a PROMUC a más tardar después de cada diez días hábiles de terminar cada mes, adjuntando copia del estado de movimiento bancario donde se encuentre el capital prestado.

En toda remisión de información los responsables del Programa deberán verificar la conciliación respectiva a nivel de los estados de cuenta bancarios y los informes remitidos.

Toda información que cuente con créditos vigentes del PROMUC deberá enviar mensualmente la información solicitada en los formatos mencionados.

***Attachment 13 – Associate Member Institution
and Franchisee Financial Reports***



**REPORTE DE ESTADOS
FINANCIEROS DE INSTITUCIONES
ASOCIADAS Y FRANQUICIADAS**

MARZO DEL 2,000

REPORTE DE ESTADOS FINANCIEROS DE INSTITUCIONES ASOCIADAS Y FRANQUICIADAS DE PROMUC

El consorcio PROMUC está integrado por 13 instituciones que operan el programa de Bancos Comunes "La Chanchita" (de las cuales 5 son asociadas a PROMUC y 8 son franquiciadas) estas instituciones han comenzado a implementar un sistema de contabilidad exclusivo para el programa de bancos comunales, la implementación de este sistema se inició a fines de 1999 y se consolidó en el primer trimestre del 2,000 luego de un proceso de capacitación en un taller e individualmente en algunas las instituciones ya que una meta planteada fue que estos reportes financieros sean confeccionados por cada uno de los equipos de cada institución lo cual se logró satisfactoriamente, de las 13 instituciones que conforman la RED, 12 han remitido sus reportes, solo queda pendiente el envío del informe de LÍDER que por factores internos no pudieron concretar oportunamente, pero lo harán en los siguientes días.

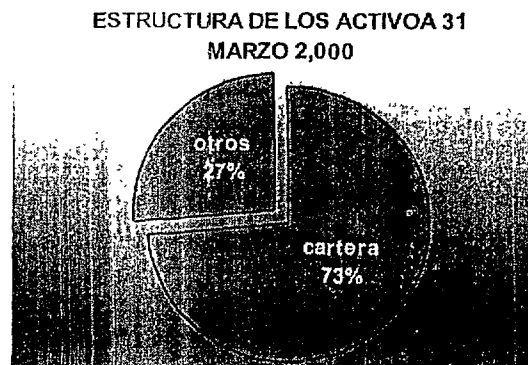
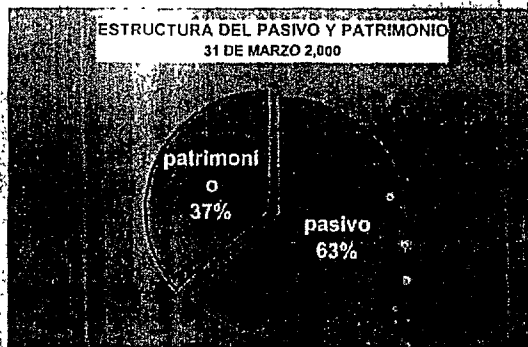
1. ASPECTOS FINANCIEROS

Al 31 de marzo del presente año el total de activos de las doce instituciones analizadas ascendió a US\$ 1,483,448.3 de los cuales el 73 % estaba destinado para cartera de crédito. El 19% se encontraba en bancos, este porcentaje de liquidez que puede ser relativamente elevado se explica por que en el momento del corte (31 de marzo) se estaban preparando los créditos del mes de abril o de campaña escolar obligando a las instituciones a tener las reservas suficiente para este fin. Los activos productivos del programa ascendieron a US\$ 1,381,762.5 los cuales están formados por efectivo en bancos, y cartera de crédito. Estos activos fueron financiados por préstamos de PROMUC, préstamos de terceros, fondos en administración y recursos propios, según se muestra en el siguiente detalle.

Cuadro N° 1
FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LOS ACTIVOS PRODUCTIVOS

Concepto	Monto	%
Prestamos PROMUC	475,111.1	34.5
Prestamos de terceros	125,301.3	9.0
Fondos en Administración	329,915.2	23.8
Recursos Propios	451,434.9	32.7
Total	1,381,762.5	100.0

En general los activos están destinados principalmente a activos productivos, específicamente a cartera de créditos en un 73%. Por otra parte los pasivos representan el 63% del total de activos, mientras que el patrimonio asciende a 37% en una relación de 1.7 a 1.



La mayoría de las instituciones han iniciado la realización de provisiones por malas deudas, para lo cual se están tratando de acogerse gradualmente a los criterios de la SBS, al 31 de marzo de las doce instituciones once habían realizado provisiones por un monto de US\$ 33,235.7 que representa el 38 % de la cartera vencida y el 2% del total de activos.

Con relación al tipo de moneda se puede observar que los activos y los pasivos de las instituciones guardan coherencia ya que están conformados mayoritariamente por moneda extranjera, reduciendo así el riesgo de descalce financiero, la excepción son tres organizaciones (TACIP; CIDESUR y GCOD) que tienen pasivos en dólares y activos en soles, dos de ellas tienen el riesgo cubierto por sus propios recursos y por otros programas de cooperación por lo que este riesgo no es una preocupación actual. A CIDESUR se le ha sugerido uniformizar la composición de su balance para evitar este riesgo lo cual ha sido aceptado y están diseñando la estrategia a aplicar para no afectar el mercado, que en la zona de Apurimac se caracteriza por la utilización mayoritaria de los soles.

2. ASPECTOS ECONOMICOS.

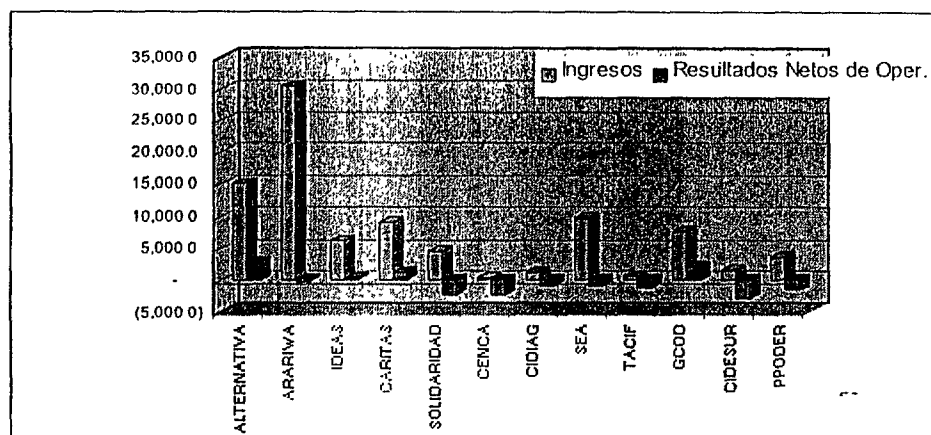
Los ingresos financieros durante el primer trimestre ascendieron a US\$ 90,188.6 equivalente a una tasa mensual de 2.75 % Con relación al saldo de cartera al 31 de marzo, Los costos financieros representaron el 15% de los ingresos, lo cual obedece a la composición de los pasivos, ya que la

mayoría de las instituciones (siete de doce) cuentan con recursos en administración por los cuales no pagan intereses y en otros casos se paga una reducida tasa de interés.

Por otro lado los costos operativos representaron el 87 % de los ingresos, lo cual refleja una característica de los programas de crédito dirigidos a los más pobres, cuya operatividad es de por sí elevada en costos.

El resultado neto de operación del primer trimestre del 2,000 del sistema en su conjunto, muestra una pérdida de US\$ 6,064.2 sin embargo se puede observar que de las doce instituciones analizadas cuatro de ellas muestran resultados positivos, también sería positivo el caso de la ONG ARARIWA la cual vio afectado sus resultados por un robo sufrido por una de sus promotoras, lo cual motiva que en el futuro esta institución incremente sus costos en mayor seguridad recomendación que se viene impartiendo a las demás instituciones para reducir este riesgo. En general las instituciones han cubierto con sus recursos o con recursos de cooperación este déficit, sin embargo este hecho es de preocupación del consorcio ya que la continuación de esta tendencia pone en riesgo la sostenibilidad del programa el cual es un objetivo importante.

**INGRESOS FINANCIEROS Y RESULTADOS NETOS DE OPERACIÓN
AL 31 DE MARZO DEL 2,000
(US\$)**



3. INDICES DE SOSTENIBILIDAD

1. Retorno sobre los activos productivos. Este indicador que en la práctica muestra la rentabilidad de los activos productivos (Recursos para créditos) muestra un índice de 6.5% que puede considerarse adecuado para instituciones de Microfinanzas, destacan CARITAS, GCOD, IDEAS y ARARIWA, lo cual guarda relación al tamaño y calidad de cartera. Así también en el caso de GCOD al hecho de cobrar tasas en soles que es más elevadas que las de dólares.

Por otro lado las instituciones con reducidos índices de retorno sobre los activos productivos se explican por la elevada cartera morosa producto de errores en los

procedimientos cometidos en años anteriores (los cuales están siendo corregidos) como es el caso de CENCA, también por que parte de los ingresos se destinan a otra institución promovida por la ONG, tal es el caso de TACIF que ha promovido una cooperativa de crédito a la cual ha transferido parte de su cartera por la cual ha renunciado a los ingresos.

2. Indicador de costos financieros, este indicador asciende a 1%, el cual es relativamente bajo lo cual se explica en el hecho de que el 43% de los activos productivos son financiados por préstamos por los cuales se debe pagar intereses, por la diferencia las instituciones no están obligadas a pagar intereses lo cual es altamente beneficioso.
3. Indicador de Provisiones para Malas Deudas. Como se mencionó las instituciones toman cada vez más conciencia sobre los riesgos de cartera, por lo cual están tomando la política de realizar provisiones de cartera, a marzo el indicador mostraba un 0.3% lo cual es todavía un monto pequeño pero la intencionalidad es reflejar unos estados financieros más reales.
4. Indicador de Autosuficiencia Operativa. Este indicador nos muestra un valor de 114.9%, lo cual indica que al nivel de consorcio se cubre los costos operativos, sin embargo se nota sustanciales diferencias con relación a cada una de las instituciones participantes, notándose que las instituciones con mayor cartera han logrado cubrir sus costos operativos, tal es el caso de los asociados a PROMUC con la excepción de SOLIDARIDAD institución que en el último trimestre ha operativizado su EDPYMES a la cual ha transferido la parte más rentable de su cartera, dejando en la ONG todavía algunos costos importantes.

Por otro lado las instituciones que permanecen con carteras pequeñas, no logran cubrir todavía sus costos operativos sin embargo hacen esfuerzos por elevar su cartera sin perder calidad tal es el caso de PPODER, es también importante señalar que algunas instituciones no tienen la prioridad o necesidad de cubrir sus costos ya que estos están financiados por sus fuentes cooperantes, la prioridad de estas instituciones está en demostrar el apoyo social sin tomar en cuenta los factores financieros y/o de productividad.

5. Indicador de Autosuficiencia Financiera. De las doce instituciones analizadas, seis ya han logrado cubrir sus costos financiero y costos operativos, lo cual muestra que se va alcanzando los objetivos específicos del proyecto. La tendencia es similar a la mostrada en el indicador de autosuficiencia operativa.

4. INDICES DE EFICIENCIA OPERATIVA

1. Costo por Unidad Prestada por Periodo. Este indicador, nos muestra que en promedio se invierte 0.08 cc de dólar por cada dólar prestado, en general la relación es inversamente proporcional a la cartera, sin embargo este indicador es variable de acuerdo al nivel de colocaciones mensuales.
2. Costo por Préstamo realizado por periodo. Al igual que el indicador anterior, nos muestra que cada socia de un Banco Comunal atendido con crédito cuesta a las instituciones US\$ 10.39 en promedio, sin embargo este es un valor referencial ya que la operatividad de las instituciones no solamente es la de prestar los recursos, sino también la de realizar seguimiento, recuperación, promoción, capacitación etc. La institución mas eficiente según este indicador es ALTERNATIVA con un costo de 6.91 dólares, por crédito, contrariamente CENCA sería la más ineficiente con 74.31 dólares por crédito, esto refleja a la reestructuración de cartera que viene aplicando la institución especialmente con el

castigo realizado en su cartera morosa, esta reestructuración se ha realizado sin reducir sus costos fijos.

3. Número de clientes activos por promotor. De acuerdo al modelo de la franquicia el número óptimo de socias activas por promotor es de 360, a marzo se ha logrado un promedio de 315 socias por promotor, siendo la ONG CIDIAG la de mejor performance con 445 socias por promotor seguido por SOLIDARIDAD con 430 socias. La de mas baja performance es CENCA lo cual es explicado por las consideraciones realizadas en el párrafo anterior.
4. Cartera activa por promotor. En promedio se ha alcanzado US\$ 28,238 por promotor siendo la ONG ARARIWA la que mejores resultados ha alcanzado seguida por ALTERNATIVA, lo cual tiene relación con el hecho de tener un elevado número de Bancos Comunales en ciclos elevados o superiores.
5. Número de BB CC por promotor. El número óptimo de bancos comunales por promotor es de 12, según el diseño del programa "La Chanchita" a marzo se ha logrado un promedio de 12.36 bancos por promotor, observándose que siete instituciones de las doce analizadas han logrado superar esta meta, lo cual responde de cierta manera a una tendencia de las ONGs a mejorar sus niveles de productividad.
6. Número de Usuarios por BB CC en promedio se ha alcanzado 25.5 socias por banco comunal, lo cual se encuentra dentro el estándar esperado por el programa.

**CUADRO N° 2
INFORME DE CARTERA**

25/04/00

	ALTERNATIVA	ARARIWA	IDEAS	CARITAS	OLIDARID	GENCA	CIDIAG	SEA	TACIF	GCOD	CIDESUR	PPODER	TOTAL
DESEMBOLSOS													
Número de usuarios nuevos	126	581	241	183	23	26	65	178	9	146	71	32	1,681
Número de préstamos desembolsados	1,508	2,643	402	644	215	36	169	203	91	646	828	167	7,552
Valor total desembolsado	135,616	440,163	55,810	98,116	39,700	3,600	12,675	32,560	11,450	73,501	38,299	18,280	959,770
CARTERA (final del período)													
Número de usuarios activos	1,266	2,996	575	980	1,289	70	889	1,001	357	1,027	829	855	12,134
% de mujeres usuarias	83	74	86	81	74	91	71	84	80	92	74	73	963
Número de préstamos activos	1,204	3,722	543	846	1,181	70	395	852	1,085	978	828	836	12,540
Número de BBCC	57	119	27	43	42	3	26	33	14	45	29	38	476
Saldos de préstamos	152,672	426,885	66,137	79,757	87,396	9,508	18,995	76,002	13,380	66,640	38,299	51,462	1,087,154
Monto de pagos en mora	5,344	3,536	5,948	6,352	43,683	5,908	1,817	-	327	-	15,197	2,766	86,896
Saldos de préstamos en mora mayor a 30 días	-	7,061	3,511	4,888	39,701	-	1,817	2,409	-	-	15,197	-	74,584
Saldos de Pagos no vencidos	147,328	423,349	55,751	73,405	43,713	3,600	17,178	76,002	13,053	66,640	23,102	48,716	995,820
Saldos de préstamos refinanciados	-	-	4,438	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,438
Monto declarado como pérdida en período	-	840	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	840
Saldos de ahorro programado y voluntario	73,141	-	58,064	86,387	43,216	-	13,985	57,056	10,502	8,390	3,487	23,100	377,328
CLASIFICACION Y RESERVA													
Clasificación de la cartera (saldos de préstamos)													
Normal (0 a 8 días)	147,328	423,349	55,751	73,405	1,210	3,600	17,178	76,002	13,053	66,640	23,102	48,716	949,334
Con problemas potenciales (9 a 30 días)	4,966	1,250	3,511	728	857	-	-	-	327	-	143	1,236	13,018
Deficiente (31 a 60 días)	378	5,615	460	-	1,876	-	617	-	-	517	1,194	1,530	12,187
Dudoso (61 a 90 días)	-	31	2,509	-	879	-	1,200	-	-	147	482	-	5,248
Muy Dudoso (91 a 120 días)	-	1,414	3,907	4,888	2,786	-	-	2,409	-	85	10,521	-	26,010
Pérdida (Más de 120)	-	-	-	-	36,076	-	-	-	-	34	-	-	36,110
Total de saldos de préstamos	152,672	431,659	66,138	79,021	43,684	3,600	18,995	78,411	13,380	67,423	35,442	51,482	1,041,908
Reserva por colocaciones													
Normal (1%)	1,473	4,233	558	-	12	163	6	760	457	-	231	487	8,381
Con problemas potenciales (5%)	248	63	176	36	43	-	61	-	57	-	7	62	753
Deficiente (25%)	95	1,404	115	-	469	-	-	-	-	129	299	383	2,893
Dudosos (50%)	-	16	1,255	-	440	-	-	-	-	74	241	-	2,024
Muy Dudoso (75%)	-	1,061	2,930	4,888	2,090	-	-	1,807	-	64	7,890	-	20,729
Pérdida (100%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	-	-	34
Total de Reserva exigida	1,816	6,776	5,033	4,924	3,053	163	67	2,567	514	301	8,668	931	34,813
PROMEDIOS													
Monto promedio de préstamos	89.93	166.54	138.83	152.35	184.65	100.00	75.00	160.39	125.82	113.78	46.26	109.46	127.09
Saldo de préstamos / préstamos activos	126.80	114.69	121.80	94.28	74.00	135.82	48.09	89.20	12.33	68.14	46.26	61.58	86.69
Plazo promedio de préstamos (meses)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Número de promotores de crédito	4	8	2.5	5	3	1	2	3	2	3	2	3	39

298

299

CUADRO Nº 3
BALANCE GENERAL

25/04/00

	ALTERNATI	ARARIWA	IDEAS	CARITAS	LIDARID	CENCA	GIDIAG	SEA	TACIF	GCOD	CIDESUR	PRODER	TOTAL	%
ACTIVOS														
CAJA BANCOS	86,932.0	31,366.0	6,744.4	4,678.1	3,254.0	11,702.9	14,837.0	77,365.2	6,046.3	8,736.0	4,428.3	18,518.0	274,608.2	19%
INVERSIONES							20,000.0						20,000.0	1%
CARTERA														0%
Vigente	147,328.0	423,349.0	55,751.0	73,405.2	47,695.3	3,600.0	17,178.0	76,002.1	13,053.1	66,640.0	23,102.0	48,716.0	995,819.6	67%
Vencidas	5,344.0	3,536.0	5,948.0	6,352.3	39,701.0	5,907.7	1,817.0		326.9	-	15,197.4	2,766.0	86,896.2	6%
Refinanciadas			4,438.4							-			4,438.4	0%
COLOCACIONES BRUTAS	152,672.0	426,885.0	66,137.4	79,757.4	87,396.3	9,507.7	18,995.0	76,002.1	13,380.0	66,640.0	38,299.4	51,482.0	1,087,154.3	73%
RESERVAS POR COLOCACIONES	1,816.0	6,776.0	5,032.8	4,924.3	3,053.0	163.4	67.0	1,658.2	146.9	-	8,666.9	931.5	33,235.7	2%
COLOCACIONES NETAS	150,856.0	420,109.0	61,104.6	74,833.1	84,343.3	9,344.3	18,928.0	74,343.9	13,233.1	66,640.0	29,632.6	50,550.5	1,053,918.5	71%
ACTIVO FIJO NETO	3,500.0	50,085.0		1,637.1		3,500.0			6,500.0	-	3,297.1	8,200.0	76,719.3	5%
OTROS ACTIVOS		9,194.0		30,693.0		1,711.2				14,285.7	22,285.4		78,202.3	5%
TOTAL DE ACTIVOS	241,288.0	510,754.0	67,849.0	111,841.3	87,597.3	26,291.4	33,765.0	151,709.1	25,779.4	89,661.7	59,643.4	77,268.5	1,483,448.3	100%
PASIVOS														
AHORROS														0%
PRESTAMOS	150,000.0	30,000.0	17,322.6	7,963.5	64,783.0	16,829.4	14,837.0	75,000.0	15,850.0	80,000.0	59,827.0	68,000.0	600,412.4	40%
FONDOS EN ADMINISTRACION	52,000.0	115,807.0	48,815.4	74,500.0	15,216.1		20,000.0		3,576.7				329,915.2	22%
OTROS PASIVOS		4,550.0											4,550.0	0%
TOTAL PASIVOS	202,000.0	150,357.0	66,138.0	82,463.5	79,999.1	16,829.4	34,837.0	75,000.0	19,426.7	80,000.0	59,827.0	68,000.0	934,877.6	63%
PATRIMONIO														0%
CAPITAL SOCIAL Y ADICIONAL	3,500.0												3,500.0	0%
CAPITAL PARA FONDOS DE CREDITO		300,000.0		8,000.0		8,076.7		68,240.1	4,454.9	6,000.0	2,600.0	9,268.5	406,640.2	27%
RESULTADO ACUMULADO	22,731.0	61,228.0	1,748.0	19,076.2	7,598.2	1,131.3	(1,072.0)	8,469.0	1,722.3	1,544.6			124,176.5	8%
RESULTADO DEL PERIODO	13,056.0	(831.0)	(37.0)	2,301.6		254.0			176.0	2,117.1	(2,783.6)		14,253.2	1%
TOTAL PATRIMONIO	39,287.0	360,397.0	1,711.0	29,377.8	7,598.2	9,462.1	(1,072.0)	76,709.1	6,353.1	9,661.7	(183.6)	9,268.5	548,569.9	37%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	241,287.0	510,754.0	67,849.0	111,841.2	87,597.3	26,291.4	33,765.0	151,709.1	25,779.8	89,661.7	59,643.4	77,268.5	1,483,447.5	100%

**CUADRO Nº 5
INDICADORES DE DESEMPEÑO**

25/04/00

	ALTERNATIV	ARARIWA	IDEAS	CARITAS	LIDARID	CENCA	CIDIAG	SEA	TACIF	GCOD	CIDESUR	PPODER	TOTAL
INDICES DE SOSTENIBILIDAD													
1. Retorno sobre activos productivos	6.3%	6.6%	8.6%	10.9%	5.1%	2.0%	2.4%	6.3%	2.6%	10.1%	3.6%	5.2%	6.5%
2. Indicador de costos financieros	0.7%	0.2%	1.6%	0.0%	1.3%	0.8%	1.1%	3.0%	0.0%	3.2%	2.2%	0.3%	1.0%
3. Indicador Margen Financiero Bruto	5.5%	6.4%	7.0%	10.9%	3.8%	1.2%	1.3%	3.4%	2.6%	6.9%	1.3%	4.9%	5.5%
4. Indicador de Provisión para malas deudas	-0.1%	0.4%	0.0%	-0.6%	0.6%	0.0%	0.6%	1.1%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
5. Indicador Margen Financiero Neto	5.6%	6.0%	7.0%	11.5%	3.2%	1.2%	0.8%	2.3%	1.8%	6.9%	1.3%	4.9%	5.2%
6. Indicador de costos operativos	4.4%	6.1%	6.6%	9.9%	5.9%	12.6%	2.4%	2.9%	8.0%	4.1%	8.3%	7.2%	5.7%
7. Indicador de Resultado Neto	1.2%	-0.1%	0.4%	1.6%	-2.7%	-11.4%	-1.6%	-0.6%	-6.2%	2.8%	-6.9%	-2.3%	-0.4%
8. Indicador de donaciones	0.2%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
9. Indicador de autosuficiencia operativa	144.0%	109.3%	129.7%	109.5%	85.3%	16.0%	100.0%	218.5%	32.1%	248.2%	42.9%	72.4%	114.9%
10. Indicador de Autosuficiencia financiera	122.8%	105.9%	104.5%	109.5%	70.5%	15.0%	68.8%	107.7%	32.1%	138.3%	33.9%	69.5%	97.6%
INDICES DE EFICIENCIA OPERATIVA													
1. Costo por Unidad prestada por periodo	0.08	0.06	0.09	0.09	0.14	0.74	0.10	0.14	0.14	0.04	0.09	0.28	0.08
2. Costo por préstamo realizado por periodo	6.91	10.54	11.96	13.01	25.02	74.31	7.63	21.90	17.17	4.77	4.27	30.24	10.39
3. Número de clientes activos por Promotor	317	375	230	196	430	70	445	334	179	342	415	285	315
4. Cartera Activa por Promotor	38,168	53,361	26,455	15,951	29,132	9,508	9,498	25,334	6,690	22,213	19,150	17,161	28,238
5. Número de BBCC activos por Promotor	14.25	14.88	10.80	8.60	14.00	3.00	13.00	11.00	7.00	15.00	14.50	12.67	12.36
6. Número de Usuarios por BBCC	22.21	25.18	21.30	22.79	30.69	23.33	34.19	30.33	25.50	22.82	28.59	22.50	25.49
INDICES DE CALIDAD DE CARTERA													
1. Cartera en mora	3.5%	0.8%	9.0%	8.0%	50.0%	62.1%	9.6%	0.0%	2.4%	0.0%	39.7%	5.4%	8.0%
2. Cartera en riesgo	0.0%	1.7%	5.3%	6.1%	45.4%	0.0%	9.6%	3.2%	0.0%	0.0%	39.7%	0.0%	6.9%
3. Indicador de pérdidas	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
4. Indicador de reserva	1.2%	1.6%	7.6%	6.2%	3.5%	1.7%	0.4%	3.4%	3.8%	0.5%	22.6%	1.8%	3.2%

CUADRO N° 4
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

25-04-00

	ALTERNATI	ARARIWA	IDEAS	CARITAS	VIDARID	CENCA	CIDIAG	SEA	TACIF	GCOD	CIDESUR	PPODER	TOTAL	%
INGRESOS FINANCIEROS														
INTERESES POR CREDITOS	15,011.0	30,430.0	6,225.8	8,905.9	4,589.9	410.8	940.0	9,216.0	502.0	7,645.1	1,517.1	3,653.7	89,047.4	
INTERESES FINANCIEROS			8.5	266.4		18.0	350.0	498.3					1,141.2	
INTERESES POR CREDITOS REFINANCIADOS													-	
TOTAL DE INGRESOS REFINANCIAD	15,011.0	30,430.0	6,234.3	9,172.3	4,589.9	428.8	1,290.0	9,714.4	502.0	7,645.1	1,517.1	3,653.7	90,188.6	100%
COSTOS FINANCIEROS														
INTERESES POR DEUDAS	1,794.0	879.0	1,121.0		1,133.7	157.3	569.0	4,435.9		2,448.0	945.1	204.0	13,687.0	15%
INTERESES POR DEPOSITOS DE AHORROS			37.0			17.5	15.0	140.7					210.2	0%
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	1,794.0	879.0	1,158.0	-	1,133.7	174.8	584.0	4,576.5	-	2,448.0	945.1	204.0	13,897.1	15%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	13,217.0	29,551.0	5,076.3	9,172.3	3,456.2	254.0	706.0	5,137.8	502.0	5,197.1	572.0	3,449.7	76,291.5	85%
PROVISIONES POR COLOCACIONES	(159.0)	1,931.0		(526.8)	525.0		300.0	1,658.2	146.9				3,875.2	
MARGEN FINANCIERO NETO	13,376.0	27,620.0	5,076.3	9,699.1	2,931.2	254.0	406.0	3,479.7	355.1	5,197.1	572.0	3,449.7	72,416.2	80%
GASTOS OPERATIVOS														
GASTOS DE PERSONAL	8,218.0	17,667.0	4,435.6	6,217.8	4,125.0	2,075.0	1,225.0	2,720.0	1,332.0	2,400.0	3,279.4	4,158.0	57,852.8	64%
GASTOS GENERALES	2,208.0	4,734.0	291.7	2,033.5	1,254.0	600.0	65.0	1,726.4	230.6	520.0	171.4	792.0	14,626.6	16%
OTROS GASTOS		5,449.0	80.0	126.4						160.0	85.7	100.0	6,001.1	7%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	10,426.0	27,850.0	4,807.3	8,377.7	5,379.0	2,675.0	1,290.0	4,446.4	1,562.6	3,080.0	3,536.6	5,050.0	78,480.4	87%
RESULTADO NETO DE OPERACION	2,950.0	(230.0)	269.1	1,321.4	(2,447.8)	(2,421.0)	(884.0)	(966.7)	(1,207.4)	2,117.1	(2,964.6)	(1,600.3)	(6,064.2)	-7%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS														
DONACIONES PARA GASTOS OPE	10,644.0				2,500.0	2,675.0		3,531.0	1,353.7			1,500.0	22,203.7	25%
OTROS INGRESOS NO FINANCIEROS		351.0		1,181.4				10,160.0	264.0		70.0		12,026.4	13%
TOTAL DE INGRESOS EXTRAORDINA	10,644.0	351.0		1,181.4	2,500.0	2,675.0	-	13,691.0	1,617.7	-	70.0	1,500.0	34,230.1	38%
GASTOS EXTRAORDINARIOS														
APORTE INSTITUCIONAL	538.0		306.3					3,531.0	234.3				4,609.6	5%
OTROS GASTOS NO FINANCIEROS		951.0		201.2				300.0					1,452.2	2%
TOTAL GASTOS EXTRAORDINARIOS	538.0	951.0	306.3	201.2	-	-	-	3,831.0	234.3	-	-	-	6,061.8	7%
RESULTADO DEL EJERCICIO	13,056.0	(830.0)	(37.3)	2,301.6	52.2	254.0	(884.0)	8,893.3	176.0	2,117.1	(2,894.6)	(100.3)	22,104.2	25%
N° DE PROMOTORES	4	8	3	5		1	2	4	2	3	2		33	

Attachment 14 – PROMUC Consortium Financial Report

INFORME SEMESTRAL

REPORTE FINANCIERO PROMUC

Marzo , 2000

REPORTE FINANCIERO CONSORCIO PROMUC

El Presente Informe comprende dos partes, la primera presenta la situación de cartera de PROMUC y la segunda los Estados Financieros (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas) al 31 de marzo del 2000.

I. SITUACIÓN DE LA CARTERA

La Cartera Vigente PROMUC al 31 de marzo asciende a US\$ 890,855.6, esta cartera esta constituida por el financiamiento otorgado a las instituciones afiliadas al Consorcio (asociados y franquiciados). Del total de la cartera el 57% es financiada con recursos provenientes del proyecto PRIME de la AID y la diferencia es financiada principalmente por fondos propios de PROMUC, tal como se muestra en el cuadro N° 1.

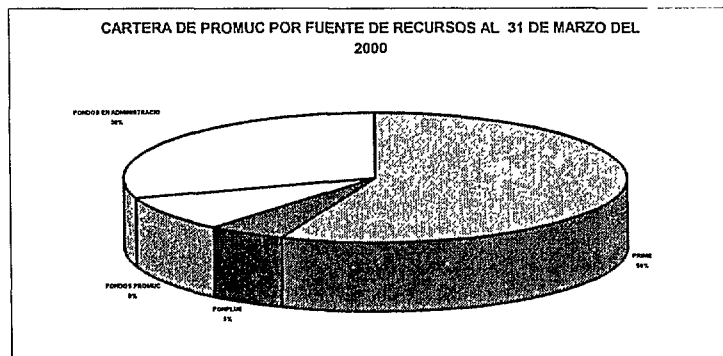
La composición de cartera según tipo de afiliado, muestra que el 52% de cartera se encuentra en las instituciones franquiciadas y el 48 % en las instituciones asociadas a PROMUC. Por otro lado es necesario destacar que los recursos provenientes del proyecto PRIME se encuentran mayoritariamente en las instituciones franquiciadas donde se encuentran el 87% (US\$ 442,239.20) de estos recursos. Se hace notar que el 13% prestado a las instituciones asociadas, son recursos devueltos o reciclados.

Cuadro N° 1

**Cartera Activa de PROMUC por destino de Crédito y Fuente de Financiamiento.
Al 31 de marzo del 2,000 (US\$)**

ONG	PRIME	FONPLUS	FONDOS PROMUC	FONDOS EN ADMINISTRACION	TOTAL
ASOCIADAS	64,782.9	45,216.1	47,302.0	271,315.4	428,616.4
ALTERNATIVA	-			52,000.0	52,000.0
ARARIWA	-	30,000.0	19,807.0	96,000.0	145,807.0
CARITAS CHIMBOTE	-			74,500.0	74,500.0
IDEAS	-		15,000.0	48,815.4	63,815.4
SOLIDARIDAD	64,782.9	15,216.1			79,999.0
EDUCA			12,495.0		12,495.0
FRANQUICIADAS	442,239.2	-	20,000.0	-	462,239.2
CENCA	16,340.0				16,340.0
CIDIAG	25,094.6				25,094.6
SEA	75,000.0				75,000.0
TACIF	15,850.0				15,850.0
CIDESUR	59,827.5				59,827.5
GCOD	80,000.0				80,000.0
PPODER	68,000.0		10,000.0		78,000.0
ILDER	102,127.1		10,000.0		112,127.1
TOTAL	507,022.1	45,216.1	67,302.0	271,315.4	890,855.6

Reporte financiero, Reportes, Finanzas



Con relación al proyecto PRIME se debe mencionar que hasta marzo del 2000 se han otorgado préstamos por un monto de US\$ 769,926.14 vale decir 1.37 veces más de los recursos del proyecto. El nivel de rotación de los fondos por periodo de ejecución se puede observar en el cuadro N° 2 donde en el último periodo se considera solo seis meses.

Cuadro N° 2

Rotación de los Fondos PRIME por Periodos de Ejecución

PERIODO	TRANSFERENCIAS	PRESTAMOS	ROTACION
Dic 97 a Set 98	182,000.00	204,460.00	1.12
Oct 98 a Set 99	109,000.00	319,147.14	2.93
Oct 99 a Mar 00	269,000.00	246,319.00	0.92
TOTAL	560,000.00	769,926.14	1.37

En el siguiente cuadro N° 3 se puede observar el flujo total de capitales de este proyecto desde la primera transferencia realizada en diciembre de 1997 hasta marzo del presente año, donde se destaca que en marzo del presente año se ha alcanzado un saldo de cartera que asciende a US\$ 507,022.12. que es el máximo logrado a esa fecha.

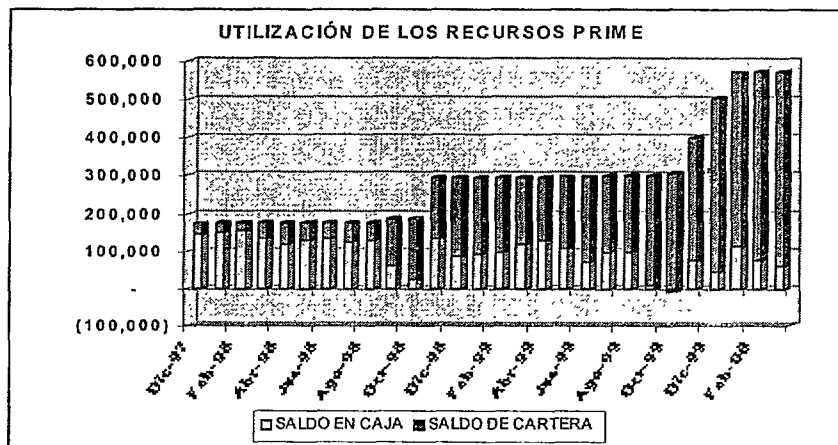
Cabe señalar que entre noviembre de 1999 y enero del 2000 se completó la transferencia de los fondos del proyecto, cuyo monto representó el 48% de los fondos totales del Capital de Crédito del proyecto PRIME y en este mismo periodo se iniciaba un proceso de reorganización institucional, con cambios en el equipo gerencial de PROMUC.

El saldo disponible en caja Bancos se encuentra comprometido para ser desembolsados en los meses de abril y mayo del presente año, meses de campaña donde se incrementa la demanda por campaña escolar y festividades del día de la madre.

Cuadro N° 3
Flujo de Capitales del Proyecto PRIME

FECHA	TRANSFERENCECIAS	RECUPERACIONES DE CAPITAL	INTERESES PASIVOS	PRESTAMOS 1RA VUELTA	PRESTAMOS 2DA VUELTA	SALDO EN CAJA	SALDO DE CARTERA
Dic-97	172,000.00	1,667.00	30.51	32,580.00	-	141,117.51	30,913.00
Ene-98		6,355.00	593.64	-	-	148,066.15	24,558.00
Feb-98		9,936.00	518.85	7,000.00	-	151,521.00	21,622.00
Mar-98		10,585.43	467.50	29,000.00	-	133,573.93	40,036.57
Abr-98		11,596.06	394.11	28,280.00	-	117,284.10	56,720.51
May-98		9,492.71	327.35	-	-	127,104.16	47,227.80
Jun-98		5,777.97	371.85	-	-	133,253.98	41,449.83
Jul-98		8,363.50	397.52	17,600.00	-	124,415.00	50,686.33
Ago-98		5,370.15	371.30	-	-	130,156.45	45,316.18
Sep-98	10,000.00	7,578.16	199.48	30,000.00	60,000.00	57,934.09	127,738.02
Oct-98		8,404.80	83.41	5,920.00	39,080.00	21,422.30	164,333.22
Nov-98	109,000.00	3,650.51	22.69	-	-	134,095.50	160,682.71
Dic-98		6,781.11	301.16	42,728.27	14,437.73	84,011.77	211,067.60
Ene-99		6,678.96	266.12	-	-	90,956.85	204,388.64
Feb-99		6,357.31	265.64	-	-	97,579.80	198,031.33
Mar-99		42,593.91	305.76	-	23,300.00	117,179.47	178,737.42
Abr-99		12,350.73	379.27	-	-	129,909.47	166,386.69
May-99		6,892.23	380.52	-	28,900.00	108,282.22	188,394.46
Jun-99		10,785.52	318.96	9,501.52	40,498.48	69,386.70	227,608.94
Jul-99		25,022.85	243.46	-	-	94,653.01	202,586.09
Ago-99		11,247.55	261.71	-	11,414.14	94,748.13	202,752.68
Sep-99		15,072.22	63.25	68,584.00	34,783.00	6,516.60	291,047.46
Oct-99		21,643.60	19.41	33,229.00	-	(5,049.39)	302,632.86
Nov-99	102,283.56	8,700.74	200.30	33,000.00	-	73,135.21	326,932.12
Dic-99	99,983.50	-	124.88	130,240.00	-	43,003.59	457,172.12
Ene-00	66,732.94	-	118.41	-	-	109,854.94	457,172.12
Feb-00		-	104.91	35,850.00	-	74,109.85	493,022.12
Mar-00		-	111.54	14,000.00	-	60,221.39	507,022.12
TOTAL	560,000.00	262,904.02	7,243.51	517,512.79	252,413.35	60,221.39	507,022.12

Reportes PR, Reportes, Finanzas



Con relación a la mora, se puede afirmar que esta ha sido prácticamente nula a lo largo de la vigencia del proyecto, lo cual obedece a una buena selección de instituciones franquiciadas las que tienen una trayectoria reconocida en el campo de las Microfinanzas, a pesar de ello se han ajustado algunas políticas financieras con la finalidad de otorgar mejores condiciones a las instituciones intermediarias, en este sentido se ha alargado los periodos de gracia de un promedio de 2 meses a un promedio de 10 meses, con lo cual se permite una mayor rotación de capital de las entidades y mejores rendimientos.

En los cuadros N° 4 y N° 5, se puede observar las Colocaciones de los recursos PRIME por crédito otorgado y por tipo de recursos vale decir recursos frescos (primera vuelta) o recursos reciclados (2da vuelta).

Cuadro N° 4

Colocaciones Realizadas (1ra vuelta) Cuenta Franquicia – AID

Cta: 194 – 10106996 1 85

N°	COD	ONGs	Fecha Desembolso	Monto del Crédito	Situación Actual	Plazo	Saldo de Cartera
1	001	CENCA	7-11-1997	10,000.00	Liquidado	6 meses	-
2	s/c	EDAPROSPPO	10-12-1997	12,580 00	Liquidado	6 meses	-
3	s/c	CIDIAG	10-12-1997	10,000 00	Liquidado	3 meses	-
4	s/c	CIDIAG	20-2-1998	7,000.00	Liquidado	2 meses	-
5	019	SEA	10-3-1998	17,000.00	Liquidado	12 meses	-
6	s/c	CIDIAG	18-3-1998	12,000.00	Liquidado	4 meses	-
7	s/c	CIDIAG	2-4-1998	10,280.00	Liquidado	6 meses	-
8	c4v	CIDIAG	14-4-1998	7,000.00	Liquidado	5 meses	-
9	c5v	CIDIAG	28-4-1998	11,000.00	Liquidado	8 meses	-
10	020	SEA	21-7-1998	17,600.00	Liquidado	14 meses	-
11	024	CENCA	24-9-1998	30,000.00	Liquidado	10 meses	-
12	028	GCOD(a)	29-10-1998	5,920.00	Liquidado	6 meses	-
13	030	SEA	11-12-1998	20,000 00	Liquidado	10 meses	-
14	029	CIDIAG(b)	11-12-1998	22,728.27	Pendiente	10 meses	12,822.37
15	041	GCOD(c)	30-6-1999	9,501.52	Liquidado	12 meses	9,501.52
16	047	SEA	3-9-1999	30,000.00	Pendiente	12 meses	30,000.00
17	048	ILDER	3-9-1999	18,584 00	Pendiente	8 meses	18,584.00
18	050	PPODER	22-9-1999	20,000.00	Pendiente	12 meses	20,000.00
19	053	ILDER	15-10-1999	33,229.00	Pendiente	8 meses	33,229.00
21	055	PPODER	12-11-1999	33,000.00	Pendiente	8 meses	33,000 00
23	059	SEA	1-12-1999	45,000.00	Pendiente	8 meses	45,000.00
24	060	CENCA	3-12-1999	16,340.00	Pendiente	8 meses	16,340 00
25	064	ILDER	20-12-1999	38,900.00	Pendiente	8 meses	38,900 00
26	062	GCOD	20-12-1999	30,000.00	Pendiente	10 meses	30,000 00
27	064	PPODER	16-2-2000	15,000.00	Pendiente	18 meses	15,000.00
28	066	CIDESUR	23-2-2000	5,000.00	Pendiente	12 meses	5,000.00
29	070	TACIF	7-3-2000	6,850.00	Pendiente	12meses	6,850 00
30	071	TACIF	8-3-2000	9,000.00	Pendiente	12 meses	9,000.00
31	077	CIDESUR	20-3-2000	14,000.00	Pendiente	12 meses	14,000.00
		TOTAL US\$		517,512.79	-	-	337,226.89

Uso de Fondos PRIME, Varios Finanzas

Cuadro N° 5
Colocaciones Realizadas (2da vuelta) Cuenta FONCAPITAL
Cta: 194 - 10316413 - 1 - 18

Nº	COD	ONGs	Fecha Desembolso	Monto del Crédito	Situación Actual	Plazo	Saldo de Cartera
1	023	SOLIDARIDAD	11-9-1998	20,000.00	Pendiente	12 meses	20,000.00
2	021	ALTERNATIVA	11-9-1998	30,000.00	Liquidado	6 meses	-
3	025	SEA	21-9-1998	10,000.00	Liquidado	12 meses	-
4	026	SOLIDARIDAD	1-10-1998	10,000.00	Pendiente	12 meses	10,000.00
5	028	GCOD(a)	29-10-1998	14,080.00	Liquidado	6 meses	-
6	027	CIDESUR	29-10-1998	15,000.00	Liquidado	12 meses	-
7	029	CIDIAG(b)	11-12-1998	12,271.73	Pendiente	10 meses	12,271.73
8	033	ARARIWA	18-12-1998	2,166.00	Liquidado	6 meses	-
9	057	CIDESUR	19-3-1999	23,300.00	Pendiente	12 meses	11,927.47
10	058	CIDESUR	27-5-1999	28,900.00	Pendiente	12 meses	28,900.00
11	041	GCOD(c)	30-6-1999	40,498.48	Pendiente	12 meses	40,498.00
12	054	ILDER	13-8-1999	11,414.14	Pendiente	8 meses	11,414.14
13	049	SOLIDARIDAD	1-9-1999	34,783.90	Pendiente	8 meses	34,783.90
TOTAL US\$				252,413.35	-	-	169,795.23

II. Estados Financieros

Balance General:

El Balance General muestra una consolidación de la patrimonialización de los fondos del proyecto "*Programa de Crédito para Mujeres Organizadas- Chanchita II*" por un monto de US \$ 314,205.60 y del "*Programa de Crédito para Mujeres Organizadas - Chanchita III*" por un monto de US \$ 79,228. Estos aportes son muy importantes pues contribuyen a consolidar la situación patrimonial representando un buen respaldo para el apalancamiento de otras fuentes de financiamiento.

Por el lado de los activos se muestra una situación de crecimiento respecto al periodo anterior, ha ello han contribuido las mayores colocaciones de los fondos del proyecto del Proyecto PRIME (S/. 1'769,508.28) y de los Fondos propios de PROMUC en una cantidad también importante. (S/. 1'339,579.27), que contribuyeron a incrementar las colocaciones de PROMUC durante este periodo.

En PROMUC como entidad de microfinanzas, creemos que nuestra institución debe trabajar acercándose a las normas de la Superintendencia de Banca y Seguros a fin de realizar una gestión seria, responsable y real. En este sentido, se ha iniciado un proceso de adecuación que empieza por aplicar las tasas de provisión por mala deuda progresivamente.

Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de Ganancias y Pérdidas muestra una situación favorable, se destaca un crecimiento del 12% en los ingresos por intereses. Otras fuentes de ingresos son los pagos por concepto de canon.

Realizando un análisis del rubro egresos se tiene que el concepto Gastos de Personal representa el 45 % del total de egresos, este rubro comprende al personal técnico (2), esta planta ejecuta el servicio a las instituciones participantes de la RED PROMUC, podemos resumir las actividades en: Sistematización metodológica, documentos técnicos, capacitación, servicio financiero, seguimiento y monitoreo, y coordinación y representación interinstitucional. El personal administrativo (2) quienes realizan el soporte administrativo, logístico y contable de la institución.

Los gastos de administración representan el 24.3% de los egresos totales, cabe señalar que este monto comprende además de los gastos típicamente administrativos, la impresión y publicación de documentos de promoción y capacitación que se distribuyen a las instituciones de la RED y el servicio del Sistema de Información que es cubierto por ingresos propios.

Los gastos no operativos representan el 14% y corresponden a las actividades como talleres, la Auditoría Institucional que realizó PROMUC con recursos propios, se auditaron los años 1,998 y 1,999.

Se tiene un resultado positivo de S/. 13,368.00, al cierre del ejercicio semestral lo cual es positivo, pues el semestre anterior se tuvo un resultado negativo de S/. 15,604. Se espera mantener este resultado se mantenga al cierre del ejercicio anual.

Indicadores Financieros:

A continuación se presentan los principales indicadores financieros comparativos para el periodo octubre 99 –marzo 00 y el semestre anterior correspondiente a abril-setiembre 99.

Respecto a los indicadores de liquidez se puede apreciar que el índice es aceptable pues se tiene un 14% de efectivo en relación a la cartera en el presente periodo.

Los índices de solvencia nos muestra que nuestro patrimonio cubre solo parte de las obligaciones a corto plazo, sin embargo dada la calidad de cartera estas obligaciones se encuentran respaldadas.

Respecto a los índices de Rentabilidad se tiene una mejor situación de estos en el presente periodo. Asimismo, respecto a los índices de eficiencia operativa los indicadores muestran una mejor situación pues se ha racionalizado los costos y se ha incrementado las colocaciones, habiendo también, implementado la política de provisiones a fin de mantener una cartera sana.

En cuanto a los Indices de Estructura se tiene que las colocaciones representan el 77% de los activos institucionales y que los fondos obtenidos para colocaciones, representan el 84% de los pasivos, manteniéndose esta relación respecto al periodo anterior. Asimismo si comparamos los fondos obtenidos para colocaciones en relación a la cartera neta, se tiene que el 69% de los fondos en cartera se encuentran por patrimonializar al cierre del proyecto.

Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Indicador	Semestre Abr99-Set99	Semestre Oct99-Mar00
1. De Liquidez	Activo Corriente	1.91	1.62
	Pasivo Corriente		
	Colocaciones	0.88	0.87
	Fondos para Colocaciones.		
2. De Solvencia	Pasivo Total	1.45	1.76
	Patrimonio		
	Pasivo Total	0.59	0.63
	Activo Total		
3. Rentabilidad	<i>Rendimiento sobre Ingresos</i> Utilidad		
	Ingresos	11.5%	14.8%
	<i>Rendimiento sobre activos</i> Utilidad	- 0.006	0.004
	Activos		
4. Eficiencia Operativa	<i>Razón del costo operativo</i> Costos Operativos	0.14	0.079
	Cartera Vigente		
	<i>Autosuficiencia Operativa</i> Ingresos	0.12	0.31
	Egresos		
	<i>Razón de Provisiones</i> Provisión para prestamos incobrables	-	0.05
	Cartera Vigente		
5. Estructura	Colocaciones netas	0.77	0.77
	Activos		
	Fondos obtenidos para colocaciones	0.81	0.84
	Pasivo Total		

C. INFORMACION SOBRE INGRESOS Y GASTOS

CONSORCIO DE ONG'S PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
de Octubre 1999 a Marzo 2000
(En nuevos soles)

	S/.
INGRESOS:	
13 INTERESES SOBRE PRESTAMOS	82,471
14 INGRESOS POR INVERSIONES	-
15 OTROS INGRESOS OPERATIVOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	-
TOTAL INGRESOS:	<u>82,471</u>
GASTOS:	
16 GASTOS DE PERSONAL	159,636
17 OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS INCLUYENDO DEPRECIACION	85,543
18 PROVISION PARA PERDIDA DE PRESTAMO	37,064
19 GASTOS DE INTERESES Y COMISIONES	2,514
DIFERENCIA CAMBIARIA	18,462
TOTAL GASTOS:	<u>303,220</u>
20 UTILIDAD OPERATIVA NETA:	(220,748)
21 INGRESOS NO OPERATIVOS	17,107
22 GASTOS NO OPERATIVOS	48,605
DONACIONES	
23 PARA GASTOS OPERATIVOS	265,615
24 APORTE DE CAPITAL	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>13,368</u>

CONSORCIO DE ONG'S PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD-PROMUC
NOTAS A LOS ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 de Marzo 2,000
(EN NUEVOS SOLES)

NOTA 01- INTERESES SOBRE PRESTAMOS

INTERESES SOBRE PRESTAMOS	74,610.70
CANON	5,770.24
MORAS	2,090.84
	82,471.78

NOTA 02 - GASTOS DE PERSONAL

SUELDOS	144,142.74
TRIBUTOS	6,163.77
BENEFICIOS SOCIALES	9,329.26
	159,635.77

NOTA 03 - OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

ALQUILERES	11,917.00
LUZ Y AGUA	1,022.55
COMUNICACIONES	6,731.70
MANTENIMIENTO DE LOCAL Y REPARACION DE EQUIPOS	1,442.89
IMPRESIÓN DE MATERIALES	42,372.00
UTILES DE OFICINA	4,586.88
FOTOCOPIA	98.96
MOVILIDAD LOCAL	3,676.48
MATERIALES DE LIMPIEZA	558.36
VIAJES Y VIATICOS	9,987.49
ARBITRIOS MUNICIPALES	621.90
DEPRECIACION IMMUEBLES ,MAQ Y EQUIPO	2,526.87
	85,543.08

NOTA 04 - PROVISION PARA PERDIDA DE PRESTAMOS

CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA BB CC	21,518.97
PROVISION CARTERA DE PROMUC	15,545.44
	37,064.41

NOTA 05 - GASTOS DE INTERESES Y COMISIONES

GASTOS BANCARIOS	2,514.07
	2,514.07

NOTA 06 - INGRESOS NO OPERATIVOS

INTERESES BANCARIOS	3,078.61
FRANQUICIA	5,794.74
VENTA DE MATERIALES DE CAPACITACION	6,003.11
RECUPERACION DE CARTERA	1,366.14
OTROS INGRESOS	864.05
	17,106.65

NOTA 07 - GASTOS NO OPERATIVOS

HONORARIOS PROFESIONALES	27,100.16
TALLERES	9,389.34
SUSCRIPCION Y COTIZACIONES	557.13
CARGAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1,661.12
ELABORACION MODULOS DE SISCAP	8,965.23
AUDITORIA	2,966.50
REGULARIZACION GASTOS SERV.ORGANIZACIÓN-CEOS	(13,373.59)
ADMINISTRACION DE CARTERA Y ASISTENCIA TECNICA-IDEAS	8,898.30
OTROS GASTOS	2,441.17
	<hr/>
	48,605.36

NOTA 08 - DONACIONES

PROYECTO PRIME FONDO AID	153,631.49
PROYECTO PRIME FONDO CRS	108,394.64
PROYECTO SISCAP	1,615.24
PROYECTO MANEJO DE CONFLICTOS	1,973.80
	<hr/>
	265,615.17

D. INFORMACION DEL BALANCE GENERAL

CONSORCIO DE ONG'S PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD
 BALANCE GENERAL
 Al 31 de Marzo 2000
 (En Nuevos Soles)

ACTIVOS	S/.	PASIVOS	S/.
25 EFECTIVO EN CAJA BANCOS (nota 01)	452,624	35 AHORROS Y DEPOSITOS A PLAZO	-
26 RESERVAS OBLIGATORIAS	-	36 OTROS DEPOSITOS	-
27 INVERSIONES A CORTO PLAZO	-	37 PRESTAMO DEL BANCO CENTRAL	-
28 PRESTAMOS PENDIENTES (nota 02)	3,109,088	38 OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO (notas, 08,09,10,11.13.15)	176,784
29 PROVISION PARA PERDIDA DE PTMO	15,545	39 OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO (notas, 14,16)	215,635
30 CARTERA NETA DE PRESTAMOS PEND.	3,093,542	40 FONDOS POR PATRIMONIALIZAR (nota 12)	<u>2,159,690</u>
31 INVERSIONES A LARGO PLAZO	-	TOTAL PASIVOS:	<u>2,552,109</u>
32 ACTIVOS FIJOS NETO DE DEPRECIACION (notas, 05, 07)	21,088		
33 OTROS ACTIVOS (notas.03,04,06,16)	431,382	PATRIMONIO	
		41 PATRIMONIO (nota 18)	1,384,336
		42 UTILIDADES RETENIDAS (nota 19)	4,025
		43 OTRAS CUENTAS DE CAPITAL (nota 17)	44,800
		44 UTILIDAD O PERDIDA CORRIENTES ANUALES (nota 19)	<u>13,368</u>
		TOTAL PATRIMONIO	<u>1,446,528</u>
34 TOTAL ACTIVOS	<u>3,998,637</u>	45 TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>3,998,637</u>

Tipo de cambio

3.49

314

CONSORCIO DE ONG'S PROMOCION DE LA MUJER Y LA COMUNIDAD-PROMUC
NOTAS AL BALANCE AL 31 de Marzo 2,000
(EN NUEVOS SOLES)

NOTA 01 - CAJA Y BANCOS

BANCO DE CREDITO CTA. CTE. SOLES 194-1038242-0-92	335 72
BANCO DE CREDITO CTA. CTE. SOLES 194-1038243-0-02	6,884 48
BANCO DE CREDITO CTA. CTE. SOLES 194-1038264-0-14	2,400.76
BANCO DE CREDITO CTA. CTE. DOLARES 194-1067768-1-43	(183 26)
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10106996-1-85	155,903 26
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-1017008-1-98	17,367 71
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10158398-1-06	68,650 71
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10158459-1-68	168,611.11
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10158478-1-87	18,607.95
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10316413-1-18	9,464.98
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10359627-1-68	2,283 93
BANCO DE CREDITO CTA. AH. DOLARES 194-10423119-02	1,796 44
FONDO CAJA CHICA	500.64
	<hr/>
	452,624 43

NOTA 02 - PRESTAMOS

LINEA PRIME	
CIDIAG	87,578.27
SEA	261,750.00
CENCA	57,026.36
SOLIDARIDAD	226,095.32
CIDESUR	208,798 11
GCOD	279,200 00
ILDER	356,423 72
PPODER	237,320 00
TACIF	55,316.50
	<hr/>
	1,769,508 28
 LINEA PROMUC(RECURSOS PROPIOS)	
ILDER	34,900.00
PPODER	34,900 00
IDEAS	52,350.00
ARARIWA	69,126 43
EDUCA	43,607.55
	<hr/>
	234,883 98
 LINEA PLUS	
SOLIDARIDAD	53,104 68
ARARIWA	104,700.00
	<hr/>
	157,804.68
 LINEA CHANCHITA II	
ALTERNATIVA	181,480 00
ARARIWA	335,040 00
CARITAS CHIMBOTE	260,005 00
IDEAS	170,365.61
	<hr/>
	946,890 61
 TOTAL	 3,109,087.55

NOTA 03 - FACTURAS POR COBRAR

ALTERNATIVA	2,268.50
SEA	349.00
TAREA	184 97
IDEAS	17.45
	<hr/>
	2,819 92

NOTA 04 - CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS

FONDO PROYECTO MATCHING GTAND PROMUC	35,043.77
FONDO PROYECTO EDUCA	5,627.59
GARANTIA ALQUILERES	9,074.00
CANON TACIF	2,779.44
CANON CENCA	1,338.54
CANON GCOD	3,763.76
CANON CIDESUR	3,763.76
CANON SEA	7,229.54
CANON CIDIAG	8,087.69
CANÓN PPODER	3,706.24
CANON ILDER	3,706.24
FRANQUICIA CEDECUM	19,997.70
FRANQUICIA PPODER	30,152.97
FRANQUICIA ILDER	21,260.91
	<hr/>
	155,532.15
FONDO AID CTA .CTE 0011-0349-80-0100003399-ALTERNATIVA	22,119.35
FONDO CRS CTA .CTE 0011-0349-82-0100003544-ALTERNATIVA	71,655.91
FONDO AID CTA .AHORROS 0011-0349-87-0100000453-ALTERNATIVA	75,624.04
LUTHERAN CTA .CTE 0011-0349-82-0100003544-ALTERNATIVA	10,440.00
	<hr/>
	179,839.30

TOTAL 335,371.45

NOTA 05 - ACTIVOS FIJOS

1 ESTABILIZADOR DE CORRIENTE MARCA PRELINE	636.39
1 APARATO Y LINEA TELEFONICA	1,164.99
1 RETROPROYECTOR 3M 5906686	1,920.41
1 ESCRITORIO	453.43
1 COMPUTADOR MARCA SANSUNG 286	4,478.35
1 IMPRESORA MARCA EPSON	1,912.09
2 CELULARES MOVILINE	716.66
2 ESTANTERIAS	561.79
ALARMAS BOXER	771.28
ALARMAS BOXER	154.27
1 CPU INTEL P120 16 MB HD 2,1 SANSUNG	4,186.47
1 ADAPTADOR SUP DE PICO OMEGA 220 V	32.21
1 IMPRESORA LASER SET 52	1,941.53
1 ADAPTADOR DE COMP. PARALELO IMP.	166.85
5 ESCRITORIOS DE 1.25 MODELO T CON VIDRIO	1,532.15
5 SILLONES CORUGADO DE TELA COLOR HABANO	1,707.25
2 MODULOS DE COMPUTO MODEL JUNIOR CARAPACHO	501.11
1 MESA DE CONFERENCIA 2.4 MTS	722.29
10 SILLAS DE CEDRO BOLEADA COLOR HABANO	1,204.06
1 ARMARIO DE METAL COLOR MARRON	415.86
2 MODULOS DECOMPUTO CLASICO SIN CABEZAL	656.66
2 VIDRIOS DOBLE 1.20 X 0.60	179.77
4 SILLONES TAPIZADOS CON TELA COLOR HABANO	719.09
1 PARRILLERO	214.53
1 ESTANTE EN FORMA DE "L	591.40
1 REPISA EN MADERA CEDRO CON PATAS TORNEADAS	142.83
1 VITRINA CON RESPALDO NORDEX	190.44
1 ESCALERA DE TRES PISOS	95.22
42 PIEZAS DE MADERAS	47.60
1 EQUIPO DE COMPUTO PENTIUM 233 MHZ	4,007.72
1 PIZARRA ACRILICA	71.52
1 CELULAR MARCA YUNDAI - MOVI STAR	198.46
1 CENTRAL TELEFONICA	3,849.03
	<hr/>
	36,143.71

NOTA 06 - CARGAS DIFERIDAS	
A RENDIR GASTOS DE REUNION DE DIRECTORIO	925.28
	<u>925.28</u>
NOTA 07 - DEPRECIACION ACUMULADA	
EQUIPO DE OFICINA	12,897.65
MUEBLES Y ENSERES	2,158.01
	<u>15055.66</u>
NOTA 08 - TRIBUTOS POR PAGAR	
IGV	3,470.61
RENTA QUINTA CATEGORIA	1,489.43
RENTA CUARTA CATEGORIA	(33.92)
I E S	699.59
IPSS	997.87
AFP-PROFUTURO	471.26
AFP-INTEGRA	566.74
AFP-HORIZONTE	491.67
	<u>8,153.25</u>
NOTA 09 - REMUNERACIONES POR PAGAR	
NOEMI ALACHE VALENZUELA	1,944.15
LUCY VARGAS BRIONES	812.52
MARIA ALVARADO VASQUEZ	2,771.82
GABRIEL MEZA VASQUEZ	2,387.16
	<u>7,915.65</u>
NOTA 10 - PROVEEDORES	
P Y S ASOCIADOS-TARJETAS DE PRESENTACION	47.20
ARTE ELECTRONICO SRL-MATERIALES DE CAPACITACION	24,455.70
	<u>24,502.90</u>
NOTA 11 - DONACIONES POR EJECUTAR	
PROYECTO MATCHING GRAND /AID	14,667.32
PROYECTO MATCHING GRAND/CRS	54,381.13
PROYECTO LUTHERAN	10,440.00
	<u>79,488.45</u>
NOTA 12 - FONDO EN ADMINISTRACION	
PROYECTO PRIME MATCHING GRAND	1,977,870.91
PROYECTO BANCO PLUS	181,819.06
	<u>2,159,689.97</u>
NOTA 13 - CUENTAS POR PAGAR	
FONDO PROYECTO MATCHIN GRAND/AID	28,194.07
FONDO PROYECTO MATCHING GRAND/CRS	6,849.70
FONDO PROYECTO SISCAP	11,626.19
DELIA MUNOZ -ASESORIA LEGAL	2,443.00
TANIA RODRIGUEZ-ASISTENCIA TECNICA	1,044.00
GENOVEVA BUSTILLOS RAMOS	254.93
BETZABE MURILLO CAHUAZA	226.73
JENNER BARDALES CHAVEZ	249.30
	<u>50,887.92</u>

NOTA 14 - FONDO DE PROVISION.

GCOD	4,188.00
CIDESUR	4,690.56
CENCA	570.27
SOLIDARIDAD	3,816.91
ILDER	3,159.46
CIDIAG	1,157.53
	<u>17,582.73</u>

NOTA 15 - PROVISION BENEFICIOS SOCIALES

MARIA ALVARADO VASQUEZ	2,273.97
GABRIEL MEZA VASQUEZ	1,221.48
NOEMI ALACHE VALENZUELA	1,647.16
LUCY VARGAS BRIONES	692.75
	<u>5,835.36</u>

NOTA 16 - GANANCIAS DIFERIDAS

CIDIAG	1,698.44
SEA	9,644.27
CIDESUR	10,548.56
SOLIDARIDAD	7,313.75
GCOD	9,857.51
ILDER	22,743.32
PPODER	11,790.83
CENCA	1,883.38
EDUCA	1,549.84
ARARIWA	6,062.76
IDEAS	3,050.19
TACIF	6,123.21
	<u>92,266.06</u>

CANON TACIF	2,779.44
CANON CENCA	1,338.24
CANON GCOD	3,763.76
CANON CIDESUR	3,763.76
CANON SEA	7,229.54
CANON CIDIAG	8,087.69
CANON PPODER	3,706.24
CANON ILDER	3,706.24
FRANQUICIA CEDECUM	19,997.70
FRANQUICIA ILDER	30,152.97
FRANQUICIA PPODER	21,260.91
	<u>105,786.49</u>

TOTAL 198,052.55

NOTA 17 - APORTES

ALTERNATIVA	7,233.95
ARARIWA	11,275.72
CARITAS CHIMBOTE	8,437.98
EDUCA	7,966.59
IDEAS	5,756.87
SOLIDARIDAD	4,128.41
	<u>44,799.52</u>

NOTA 18 - CAPITAL ADICIONAL

PROYECTO CHANCHITA III

CARITAS CHIMBOTE	65,907.40
ARARIWA	65,907.40
ALTERNATIVA	65,907.40
EDUCA	65,907.40
	<hr/>
	263,629.60

PROYECTO CHANCHITA II

EDUCA	172,260.40
ALTERNATIVA	177,153.60
ARARIWA	327,052.80
CARITAS CHIMBOTE	253,806.60
IDEAS	166,304.15
	<hr/>
	1,096,577.55

DONACION DE MUEBLES Y EQUIPO

	24,128.46
	<hr/>
	24,128.46

TOTAL

1,384,335.61

NOTA 19 - RESULTADOS ACUMULADOS

PERDIDA DEL EJERCICIO ANTERIOR	4,025.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	28,913.43
	<hr/>
	32,938.43

***Attachment 15 – Minimum Reporting for Microfinance
Institutions***

INFORME MINIMO PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

INDICADORES DE CARTERA Y COBERTURA

1. SALDO EN CARTERA:

Al 31 de marzo del presente año la Cartera Vigente del PROMUC asciende a U\$1'144,489, la cual comprende 511 bancos comunales y 12,950 socias, que participan en el programa a través de las 13 instituciones que conforman el Sistema de Bancos Comunales *La Chanchita* de PROMUC.

La composición de cartera por instituciones muestra que es el Centro Arariwa quien concentra el 37.5% de la cartera total, siguiendo en importancia el centro Alternativa con el 13.4% de la cartera, tal como se muestra en el cuadro N° 1.

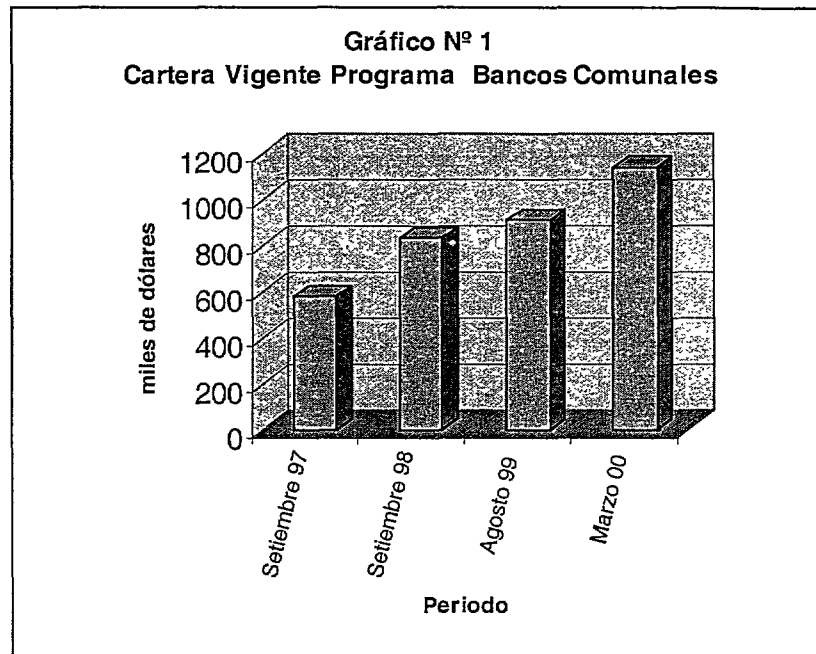
Cuadro N° 1
Red PROMUC
Al 31 de marzo del 2000

Instituciones	Ubicación	Cartera Vigente U\$	%
Arariwa	Cusco	426,885	37.2
Solidaridad	Chiclayo	87,396	7.6
Cáritas	Chimbote	79,757	7.0
Alternativa	Lima	152,672	13.4
Centro IDEAS	Lima	66,138	5.7
SEA	Lima	76,002	6.7
CIDIAG	Lima	18,995	1.7
CENCA	Lima	9,508	0.8
TACIF	Lima	13,380	1.2
GCOD	Huancayo	66,640	5.9
CIDESUR	Abancay	38,299	3.4
PPODER	Arequipa	51,482	4.5
LÍDER	Arequipa	57,385	5.0
Total		1'144,489	100%

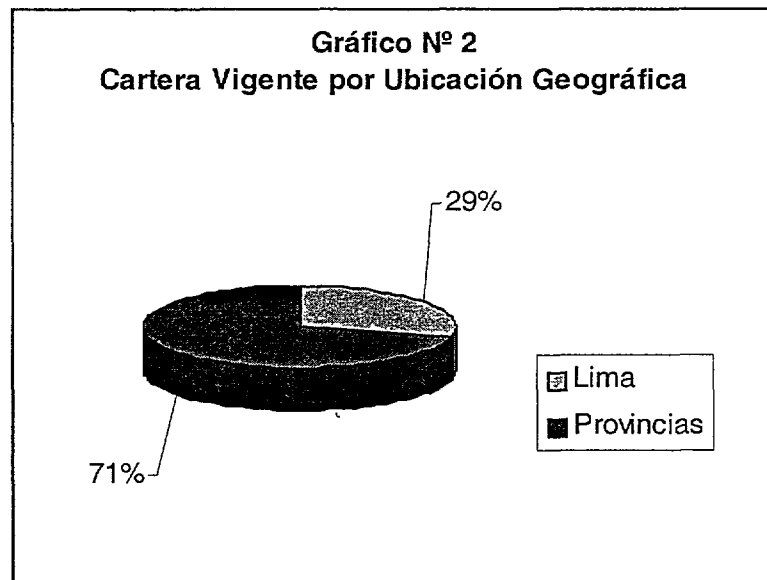
Fuente: Area Financiera PROMUC

En general el conjunto de instituciones muestra un crecimiento en sus carteras, debiendo destacar el ritmo de crecimiento que han tenido las dos instituciones incorporadas a mediados del año pasado (ILDER y PPODER).

En el gráfico N° 1 se muestra la evolución de la cartera vigente desde setiembre de 1997 a la fecha.



La composición de cartera muestra que el 71% de ésta se ubica en provincias y el 29% en la ciudad de Lima, esto es importante pues se tiene un buen nivel de descentralización y el programa llega a diversas ciudades del país.



**Cuadro N° 2
Número de Socias**

CONSORCIO PROMUC: NUMERO DE SOCIAS				
	Mar 99	Jun 99	Ago 99	Mar 00
Arariwa	2,296	2,667	2,689	2,996
Solidaridad	1,481	1,327	879	1,289
EDUCA	602	-	-	-
Cáritas	728	768	761	980
Alternativa	727	981	1,019	1,226
CIDIAG	574	585	572	889
Centro IDEAS	469	522	540	575
SEA	607	704	808	1,001
PROMUC	312	-	-	-
CENCA	374	374	351	70
TACIF	293	356	354	357
CIDESUR	442	717	724	829
GCOD	1,069	1,229	1,287	1,027
PPODER	-	-	95	855
ILDER	-	-	55	816
Total	9,974	10,230	10,134	12,950

La composición de cartera por Asociados y franquiciados, muestra que el 70% corresponde a la cartera asociados y 30% a franquiciados.

**Cuadro N° 3
Indicadores por Instituciones Asociadas y Franquiciadas**

Instituciones	Cartera Vigente	Número Bancos	Número de Socias	Saldo Ahorros
Asociados	812,848	288	7,106	589,442
Franquiciados	331,641	223	5,844	130,656
Total	1,144,489	511	12,950	720,098

A nivel del total de instituciones franquiciadas el número de bancos comunales creció desde agosto de 1999 de 163 con una cartera de U\$232,070 a 223 bancos y una cartera de U\$331,641 a marzo del presente.

2. NÚMERO TOTAL DE PRÉSTAMOS PENDIENTES DE PAGO:

Al 31 de marzo del 2000 se tiene a 13,055 créditos pendientes, que corresponden a préstamos otorgados por las cuentas externa y complementaria.

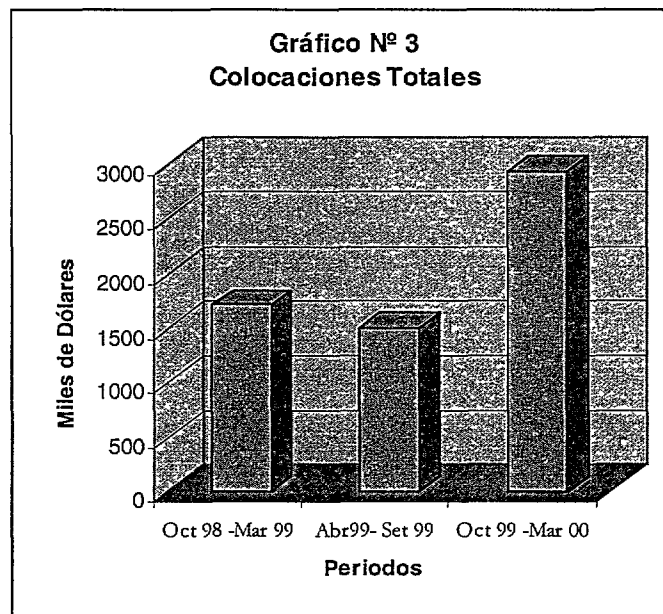
3. PROMEDIO DEL CRÉDITO OTORGADO:

El promedio del crédito otorgado en el semestre fue de U\$114, cifra superior a la alcanzada en el período julio-agosto de 1999 (U\$110). Esta evolución favorable se explica por factores estacionales correspondientes a los meses de diciembre y febrero, así como a las nuevas colocaciones, y también a la madurez de los créditos de las instituciones asociadas.

Los meses punta de diciembre y febrero coincidentes con las campañas navideña y pre-escolar se observó el empleo mayor de la cuenta complementaria.

4. COLOCACIONES:

El monto de colocaciones realizadas en el semestre asciende a la suma de U\$2'726,189, cifra superior en 97% al monto del último semestre anterior. Los montos colocados por las franquiciadas ascienden a U\$1'502,615 (equivalente al 51.35% del total colocado en el período), lo que evidencia la gradual relevancia que van adquiriendo al interior del consorcio.



5. NÚMERO DE PRÉSTAMOS:

El número de préstamos otorgados a través de las ONGs participantes, socias y franquiciadas, alcanzó en el semestre la cifra de 23,918, cifra muy superior al número que se alcanzó a fines del semestre anterior que fue de 12,345.

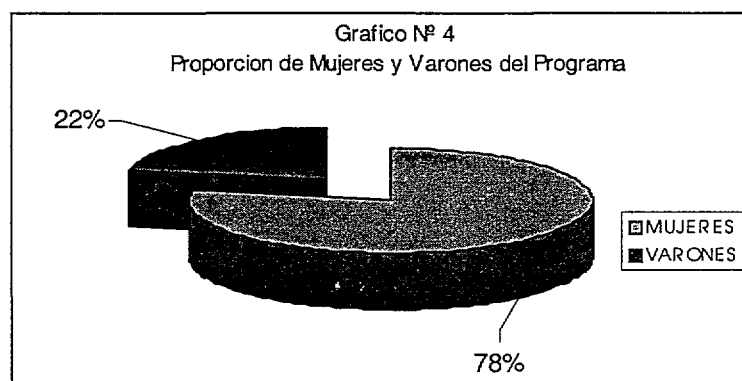
En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del último semestre de las colocaciones, tanto de cuenta externa como de cuenta complementaria y el número de créditos.

Cuadro N° 4
Colocaciones y Número de Créditos Mensuales

Mes	Colocaciones		Total Colocaciones	Número de Créditos
	Cuenta Externa	Cuenta Complementaria		
Octubre	501,904	42,705	544,609	3,567
Noviembre	463,203	37,005	500,208	6,928
Diciembre	340,318	51,868	592,186	3,677
Enero	295,068	22,183	317,251	2,432
Febrero	430,709	54,100	484,809	3,494
Marzo	457,491	29,635	499,801	3,820
Total	2,488,693	237,496	2,726,189	23,918

6. PORCENTAJE DE CLIENTES Y PRESTATARIAS MUJERES:

La participación de la mujer es fundamental en el programa. El porcentaje de mujeres que participan en los bancos comunales alcanza el 78.25 %. La permanente participación de la mujer es una perspectiva de trabajo que se consolida permanentemente entre las instituciones integrantes del PROMUC.



7. MOROSIDAD:

El Nivel de morosidad alcanzado en el período muestra una evolución favorable. La tasa de morosidad al 31 de marzo fue de 9.8%, cifra inferior a la del último semestre (13.02% a agosto de 1999). La tasa alcanzada refleja el proceso de ajuste y corrección de los procedimientos de selección y las medidas de recuperación de cartera implementada por las instituciones.

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución mensual de la morosidad durante el último semestre.

Cuadro N° 5
Evolución del Índice de Morosidad

Mes	Índice de Morosidad
Agosto	13.0
Setiembre	12.7
Octubre	12.2
Noviembre	11.4
Diciembre	9.8
Enero	11.1
Febrero	11.7
Marzo	9.8

8. AHORROS VOLUNTARIOS Y AHORROS PROGRAMADOS:

Los montos de los ahorros voluntarios del programa muestran una señal de recuperación. El saldo de ahorro de las socias de los bancos en el mes de marzo es de U\$720,048 frente a los U\$663,875 alcanzados en agosto del año pasado. La explicación de esta recuperación se debería al mayor ingreso al programa de nuevas prestatarias por las franquiciadas, las que promueven fuertemente el compromiso del ahorro en la promoción de los bancos comunales.

Cuadro N° 6
Saldo de Ahorros Programados y Voluntarios por ONGs

	Mar 99	Jun 99	Ago 99	Mar 00
Arariwa	255,316	253,973	242,089	331,340
Solidaridad	108,266	93,722	89,578	43,276
EDUCA	20,986	0	0	0
Cáritas	99,162	99,611	97,775	86,387
Alternativa	46,134	54,658	60,801	73,141
CIDIAG	15,735	14,368	9,308	0
Centro IDEAS	0	49,192	45,075	55,298
SEA	43,148	38,216	46,162	57,055
CENCA	775	2,470	1,665	3,997
TACIF	3,904	6,462	8,011	10,502
CIDESUR	2,250	4,788	5,640	3,487
GCOD	33,122	45,582	57,621	29,437
PPODER	-	-	95	13,86
ILDER	-	-	55	12,268
Total	628,798	663,042	663,875	720,048

A. INDICADORES DE POLÍTICAS DE TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés efectivas anuales por los créditos en dólares colocados por el PROMUC aprobadas por el Consejo Directivo en reunión del mes de marzo, son las siguientes:

A las asociadas: 8%

A las franquiciadas: 10%

A las instituciones ajenas al consorcio: 14%.

La comisión que cobra el PROMUC a todas las instituciones es del 1% de interés flat pagadero en la primera cuota.

Durante el semestre se constituyó el Comité de Crédito de PROMUC, instancia que aprobó el reglamento de Operaciones Financieras.

B. INFORMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En el anexo "Reporte de los Estados Financieros de las Instituciones Asociadas y Franquiciadas", se puede observar los avances del programa sobre este tema.

D. INFORMACIÓN SOBRE EL BALANCE GENERAL

En el anexo "Reporte Financiero de PROMUC" se muestran el análisis sobre la situación de cartera de PROMUC y de los estados financieros de la institución.

E. INDICADORES DE COSTOS DE OPORTUNIDAD DE LOS FONDOS

	Al 30/09/99	Al 31/03/00
47. Tasas anuales de interés local interbancaria sobre préstamos U\$	7.46%	6.50%
48. Tasa anual local certificada de depósito U\$	11.00%	5.65%
49. Tasa anual de inflación	3.44%	3.88%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros y Instituto Nacional de Estadísticas e Informática

F. INDICADORES ANALÍTICOS DE DESEMPEÑO

	Al 30/09/99	Al 31/03/00
50. Total gastos administrativos U\$	283,011	297,788
51. Gastos Financieros Ajustados U\$	45,976	79,690
52. Total de Gastos Ajustados U\$	328,987	377,478
53. Eficiencia Operativa (%)	78.7%	24.3%
54. Rendimiento de Operaciones Ajustado (veces)	0.22	0.22
55. Tasa de pérdida de préstamos	0.0%	3.0%

INFORME MINIMO PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANCIAMIENTO - PROYECTO PRIME

INDICADORES	AL 30/09/98	AL 31/08/99	AL 31/03/00
A. CARTERA Y ALCANCE EXTERIOR :			
1 Saldo en Cartera U\$	264,417	908,562	1,144,489
2 Número de préstamos o créditos pendientes de pago	252	N/R	13,055
3 Distribución por tamaño de préstamo pendientes otorgados al grupo por cuartiles	-	-	
No. De créditos colocados menores de US\$ 100			
No. De créditos colocados menores de US\$ 300			
No. De créditos colocados menores de US\$ 500			
No. De créditos colocados mayores de US\$ 500			
4 Monto total de préstamos desembolsados U\$ (Colocaciones)	318,970	1,485,311	2,726,189
5 Número de préstamos o créditos desembolsados	874	12,345	23,918
6 Porcentaje de clientes y prestatarias mujeres	84.6%	80.0%	78.3%
7 Morosidad % :	2.6%	13.2%	9.8%
De 1 a 8 días (U\$)	6,976		
De 9 a 30 días (U\$)	-	-	-
De 31 a 60 días (U\$)	-	-	-
De 61 a 120 días (U\$)	-	-	-
8 Monto total de ahorros en cuentas de depósito U\$:	2,145	663,875	720,098
Programado	1,897	-	-
Voluntario	248	-	-
9 Cantidad de cuentas de depósito de pequeños ahorristas :	243	-	-
10 Número de personal involucrado en crédito y/o ahorro	1	1	1
B. POLITICA DE TASAS DE INTERES :			
11 Tasa de interés anual cobrada a los clientes de BC en U\$:	58.7%	58.7%	58.7%
Tasa de interés anual cobrada a las ONG en U\$:	11.1%	11.1%	10.7%
12 Tasa efectiva anual pagada a los depósitos de ahorro en U\$:			

***Attachment 16 – Budget Comparison Report
through March 31, 2000***

CRS Peru
PRIME Matching Grant
Budget Comparison Report
October 1997 - March 2000
(US Dollars)

BUDGET ITEMS	AID			CRS			TOTAL		
	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '97-March '00 US\$	Balance US\$	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '97-March '00 US\$	Balance US\$	TOTAL BUDGET US\$	Expenses Oct '97-March '00 US\$	Balance US\$
I ADMINISTRATIVE COSTS	162,096	146,985	15,111	167,554	130,378	37,176	329,650	277,362	52,287
A PERSONNEL	151,108	136,972	14,136	146,027	116,391	29,636	297,135	253,362	43,772
1 PROGRAM MANAGER	48,935	48,957	-22	21,286	19,954	1,332	70,221	68,911	1,310
2 PROJECT COORDINATOR	39,907	31,129	8,778	38,724	32,280	6,444	78,631	63,409	15,222
3 PROJECT ASSISTANT	15,484	15,457	8	23,445	17,372	6,073	38,909	32,828	6,081
4 FINANCE STAFF	42,179	36,901	5,278	55,430	40,998	14,432	97,609	77,899	19,710
5 ADMINISTRATIVE STAFF	4,623	4,528	95	7,142	5,787	1,355	11,765	10,315	1,449
B OFFICE EXPENSES	8,018	7,542	476	11,808	11,003	805	19,826	18,545	1,281
1 COMMUNICATIONS	1,416	1,319	97	2,242	1,954	288	3,658	3,272	386
2 OFFICE SUPPLIES	2,772	2,785	7	2,771	3,573	-802	5,543	6,338	-795
3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	3,830	3,421	409	5,425	5,425	1,370	10,625	8,846	1,779
4 GAIN/LOSS CURRENCY CONVERSION		37	-37		51	-51	0	88	-88
C TRAVEL	2,970	2,471	499	9,719	2,984	6,735	12,689	5,455	7,234
1 NATIONAL TRAVEL	2,340	2,040	300	8,157	2,195	5,962	10,497	4,235	6,262
2 LOCAL TRANSPORT FOR CRS	630	431	199	1,562	789	773	2,192	1,220	972
II OPERATIONAL COSTS	207,436	182,359	25,077	96,580	93,243	3,337	304,016	275,602	28,414
A PERSONNEL	110,537	96,957	13,580	64,025	68,866	-4,841	174,562	165,823	8,739
1 GENERAL MANAGER	32,934	29,706	3,228	19,961	24,178	-4,217	52,895	53,884	-989
2 TECHNICAL MANAGER	30,677	25,200	5,477	15,841	15,737	104	46,518	40,937	5,581
3 TECHNICAL ASSISTANT	13,029	13,353	-324	9,283	8,296	987	22,312	21,650	663
4 ACCOUNTANT	23,920	19,414	4,507	13,167	14,035	-868	37,087	33,449	3,639
5 ADMINISTRATIVE ASSISTANT	9,976	9,284	692	5,773	6,619	-846	15,749	15,903	-154
B OFFICE EXPENSES	31,582	25,504	6,078	15,874	13,291	2,583	47,456	38,795	8,661
1 COMMUNICATIONS	7,981	6,512	1,469	4,143	3,648	495	12,124	10,160	1,964
2 OFFICE SUPPLIES	8,130	6,703	1,427	4,130	3,486	644	12,260	10,189	2,071
3 OCCUPANCY EXPENSES (RENT)	15,471	12,289	3,183	7,601	6,158	1,443	23,072	18,446	4,626
C TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	41,487	41,456	31	7,767	5,385	2,382	49,254	46,841	2,413
1 TRAINING AND EDUCATIONAL MATERIALS	34,022	33,991	31	7,767	5,385	2,382	41,789	39,376	2,413
2 DEVELOPMENT OF OPERATION MANUAL FOR FRANCHISES	7,465	7,465	0	0	0	0	7,465	7,465	0
D TRAVEL	23,830	18,441	5,389	8,914	5,701	3,213	32,744	24,143	8,601
1 NATIONAL TRAVEL	21,657	16,468	5,189	4,804	2,670	2,134	26,461	19,138	7,323
2 LOCAL TRANSPORT FOR PROMUC	2,173	1,973	200	4,110	3,031	1,079	6,283	5,004	1,279
III TRAINING	28,947	23,946	5,000	20,029	22,654	-2,625	48,976	46,601	2,375
1 TRAINING WORKSHOPS (CRS/PROMUC/PROMOTERS)	23,470	18,752	4,718	10,029	13,532	-3,503	33,499	32,284	1,215
2 DIRECTORS MEETING	5,477	5,195	283	0	482	-482	5,477	5,677	-200
3 INTERNATIONAL EXCHANGES VISITS		0	0	10,000	8,640	1,360	10,000	8,640	1,360
IV LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	0	0	0	560,000	560,000	0
1 LOAN CAPITAL	560,000	560,000	0	0	0	0	560,000	560,000	0
V TECHNICAL ASSISTANCE + EVALUATION	71,401	70,177	1,224	20,804	24,569	-3,765	92,205	94,746	-2,541
1.a CRS TECH.ASSISTANCE FOR NATIONAL FRANCHISING	15,361	15,065	296	20,804	21,496	-692	36,165	36,561	-396
1.b TECH.ASSISTANCE FOR SFTWARE	38,979	38,979	0	0	2,398	-2,398	38,979	41,377	-2,398
2 CRS INTER.TECH.ASSISTANCE FROM WORKING CAPITAL	0	296	-296	0	0	0	0	296	-296
3 CRS EXTERNAL ASSITANCE	3,799	3,799	0	0	99	-99	3,799	3,897	-99
4 LEGAL ASSISTANCE	10,962	9,738	1,225	0	576	-576	10,962	10,313	649
5 EVALUATION	2,300	2,300	0	0	0	0	2,300	2,300	0
VI CAPITAL EQUIPMENT	0	0	0	50,318	50,449	-131	50,318	50,449	-131
1 VEHICLE	0	0	0	25,133	25,133	-0	25,133	25,133	-0
2 COMPUTERS	0	0	0	18,047	17,809	238	18,047	17,809	238
3 PRINTERS	0	0	0	1,692	1,732	-40	1,692	1,732	-40
4 OFFICE FURNITURE	0	0	0	2,739	2,841	-102	2,739	2,841	-102
5 OFFICE EQUIPMENT	0	0	0	2,707	2,934	-227	2,707	2,934	-227
SUBTOTAL	1,029,880	983,467	46,413	355,285	321,293	33,992	1,385,165	1,304,780	80,405
VII NICRA (27%)	126,867	126,868	-0				126,867	126,868	-0
ANNUAL TOTAL	1,156,747	1,110,335	46,412	355,285	321,293	33,992	1,512,032	1,431,627	80,405

330