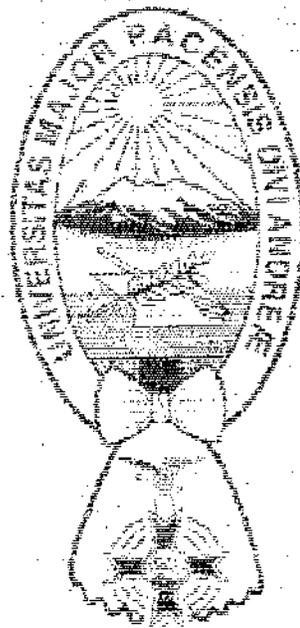


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**Plan Excepcional de Titulación Para Antiguos Egresados - PETAE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**



**MEMORIA PROFESIONAL**

**Tema: "Evaluación operativa-financiera Agencia Sacaba PRODEM"**

***Nombre: Luis M. Mujica Santalla***  
***Carrera: Economía***  
***Facultad: Ciencias Económicas y Financieras***  
***Tutor: Lic. Edgar Llanos***

Julio / 2000

*A la memoria de Cristina, mi Madre, pilar  
de mi formación*

*A Norma, mi esposa, por su apoyo y aliento  
constantes*

*A Estefanía y Nicole, mis hijas, por ser mi  
inspiración*

*Un agradecimiento especial al Lic. Edgar Llanos Fernandez, por el apoyo y orientación que me brindó en la elaboración y conclusión de la memoria profesional.*

*A la Universidad Mayor de San Andrés, que abre sus puertas a los estudiantes dispuestos a lograr sus aspiraciones profesionales.*

*A nuestro Creador por permitirnos gozar de los frutos del trabajo y la vida.*

# I N D I C E

	No. Pag.
<b>AREA I, Descripción de la actividad laboral</b>	<b>1</b>
<b>AREA II, Descripción del caso de estudio</b>	<b>10</b>
<b>I. SECCION DIAGNOSTICA</b>	<b>11</b>
1. INTRODUCCION	11
2. CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DE COCHABAMBA	13
2.1 Ubicación geográfica y espacial de Sacaba	15
2.2 Principales indicadores y actividades económicas de Sacaba	15
2.3 Principales indicadores sociales	17
2.4 La Microempresa en Sacaba	19
2.4.1 Características de las microempresas	
2.4.2 Caracterización por rubro de trabajo	
3. OFERTA CREDITICIA DE PRODEM	22
3.1 Sistema Financiero nacional	22
3.2 Metodología crediticia del “Grupo Solidario”	24
3.2.1 Requisitos para obtener crédito	25
3.2.2 Tasa de interés, condiciones y destino del crédito	25
3.2.3 Calificación y evaluación crediticia	27
4. RESULTADOS ALCANZADOS PRODEM SACABA 1995-98	29
4.1 Indicadores de impacto social.	29
4.2 Indicadores de impacto económico	32
4.3 Resultados Operativos	34

4.4	Indicadores Financieros.	37
4.4.1	Los nuevos paradigmas de la regulación	37
4.4.2	Ambito de actuación	38
4.4.3	Razones financieras	38
4.4.3	Diagnóstico por indicadores CAMEL	42
<b>II.</b>	<b>SECCION PROPOSITIVA</b>	<b>48</b>
1.	Consideraciones generales	
2.	Propuesta de fortalecimiento y seguridad institucional.	49
2.1	Consolidación del Grupo Solidario como metodología de trabajo.	50
2.2	Diversificación de la cartera.	51
2.3	Disminución del riesgo crediticio	53
2.4	Capacitación del personal	54
<b>III.</b>	<b>SECCION CONCLUSIVA</b>	<b>55</b>
	CONCLUSIONES	55
<b>IV.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>57</b>
<b>V.</b>	<b>ANEXOS Y CUADROS</b>	<b>58</b>
1.	Resumen estadístico de clientes y cartera	59
2.	Resumen de estados financieros Prodem Sacaba	60
3.	Cálculo de razones financieras y CAMEL	61
4.	Razones e indicadores financieros utilizados	62
5.	Ampliaciones requeridas por el docente revisor Lic. Máximo Bairon C.	63
<b>AREA III,</b>	<b>Análisis de la actividad laboral</b>	<b>72</b>

# **MEMORIA PROFESIONAL**

## **AREA I**

### **Descripción de la actividad laboral**

## **MEMORIA PROFESIONAL**

**Tema: "Evaluación operativa-financiera Agencia Sacaba PRODEM"**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

En 1987 se creó la Fundación Para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), con la finalidad de prestar asistencia financiera, administrativa y tecnológica a microempresas (sector informal). Sus objetivos institucionales propuestos fueron: 1) Generar mayores ingresos en los clientes microempresarios, ingresos derivados de la mayor productividad de las unidades económicas. 2) Elevar el nivel de vida de los clientes y crear actitudes positivas para el cambio.

En Bolivia el año 1985, consecuencia de la crisis internacional y la hiperinflación, se dictó el D.S. 21060, programa económico de ajuste que pretendía detener el proceso hiperinflacionario, estabilizar los precios, el tipo de cambio y redefinir los roles de los sectores público y privado, en resumen pretendía establecer un modelo económico de mercado.

El nuevo modelo económico representó un elevado costo social para sectores de la población con menores ingresos. Creció la desocupación, efecto del cierre de empresas públicas y la "relocalización", el empleo se concentró en el sector informal urbano, decreció el consumo y los ingresos por la baja de sueldos y salarios.

Según datos del PNUD en 1994 nuestro país ocupaba el puesto 113 de 175 en el ranking de pobreza, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) era del 0.59, la tasa de analfabetismo era del 20%. Las mujeres y niños fueron los más afectados por la pobreza. La población ocupada en el sector informal alcanzaba al 55% de la

PEA urbana. Este sector carecía principalmente de acceso a fuentes de financiamiento y tecnología productiva.

Como una alternativa a la carencia de recursos financieros y dificultades de financiamiento que sufrían las microempresas, PRODEM implementó una tecnología de crédito denominada “Grupo Solidario”, accesible, democrática y adecuada a las necesidades y requerimientos del sector informal. El “Grupo Solidario” básicamente constituye un sistema de garantías personales mancomunadas y solidarias, se fundamenta en la aceptación personal de sus integrantes, en la valoración del prestigio empresarial y personal de sus miembros y el control social que ejerce el grupo organizado en situaciones conflictivas.

La propuesta de PRODEM en Sacaba-Cochabamba, consideraba fundamentalmente la concesión de créditos bajo el sistema de garantías del grupo solidario, a tasas de interés comerciales. Los créditos se canalizaban prioritariamente hacia el fortalecimiento del capital operativo de las unidades económicas y la adquisición de activos productivos.

Los resultados institucionales alcanzados por PRODEM Sacaba en el periodo 1995-1998, son buenos y aceptables con relación a los objetivos y sus metas propuestas. La institución presenta solvencia financiera, seguridad patrimonial, buenos niveles de cobertura de riesgos e índices de rentabilidad y crecimiento positivos. Asimismo se observa que los clientes mejoraron su situación económica y social.

Los objetivos institucionales propuestos se cumplieron en buen grado: mejoró la calidad de vida de los clientes, aspecto que se manifiesta en sus condiciones actuales de vida y el goce de servicios básicos en la vivienda, se observa mayor estabilidad del empleo y mayor consumo de bienes como efecto de mayores ingresos económicos.

No obstante los resultados alcanzados por PRODEM Sacaba, los riesgos a los que se somete toda entidad financiera, como ser: fluctuaciones del tipo de cambio, disminución de la solvencia de los clientes, recesión económica, inestabilidad política, narcotráfico, etc., muestran que PRODEM Sacaba, tiene una gran debilidad al concentrar sus créditos bajo el sistema de garantía solidaria. Por tanto es imprescindible diversificar la cartera, otorgando créditos bajo otras tecnologías que amplíen el espectro de garantías, incorporando créditos de tipo individual con la finalidad de cubrir requerimientos de microempresarios que tienen mayor potencial económico, que buscan mejorar su productividad, mediante la diversificación de la producción e inversiones en capital productivo. Sin duda que este proceso provocará mayor formación de capital y eficiencia en el uso de los recursos, posibilitando un mayor desarrollo económico en el área de influencia de la agencia Sacaba.

Por la experiencia de trabajo de PRODEM Sacaba, se demuestra y evidencia que el crédito es viable, factible y sostenible para el sector informal, cuando la tecnología crediticia aplicada es adecuada y correcta.

Algunos estudios estiman que para el año 2000, que el sector informal ocupará aproximadamente al 65% de la PEA urbana. En el largo plazo, el sector informal constituirá una fuente de crecimiento económico para el país en su conjunto, sus actividades intensivas en el uso de mano de obra, su flexibilidad a los cambios macroeconómicos y crisis, su eficiencia en la utilización del recurso capital, hacen que este sector sea uno de los mayores empleadores y con mejores perspectivas económicas. El fortalecimiento y apoyo a las microempresas, mediante del gobierno nacional o a través de instituciones financieras especializadas como PRODEM, contribuirán favorablemente al desarrollo económico nacional, a la solución de los problemas nacionales como la pobreza y al mejoramiento de las condiciones de vida de los bolivianos.

## Descripción institucional

La Fundación Para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), es una institución privada de cobertura nacional, reconocida por el gobierno de Bolivia, creada con la finalidad de prestar asistencia financiera, administrativa y tecnológica a la microempresa (sector informal). Para el cumplimiento de su razón de ser se propone los siguientes objetivos generales:

1. Generar mayores ingresos en los clientes microempresarios, ingresos derivados de la mayor productividad de las unidades económicas.
  2. Elevar el nivel de vida de los clientes microempresarios y crear actitudes positivas al cambio.
- Para el logro de los objetivos institucionales PRODEM implementó la metodología de crédito basado en el “grupo solidario”, como respuesta a las necesidades de financiamiento de las unidades productivas del sector informal. El grupo solidario facilita el acceso al crédito rompiendo la barrera de las garantías reales, que el sector financiero formal exige.
  - Este sistema de garantía requiere solamente la asociación de un grupo de personas, propietarias de negocios/talleres, quienes se garantizan mutuamente para recibir un crédito. Se fundamenta en i) el conocimiento mutuo de sí mismos ii) el prestigio personal y su desempeño empresarial iii) la confianza en sí mismos para avalarse como prestatarios. Esta práctica no es nueva, sino que rescata prácticas sociales antiguas como el ayni, ayllu y la mink'a, cuyos orígenes devienen de nuestras culturas nativas.
  - La estrategia financiera comprende la otorgación de créditos secuenciales a microempresarios con experiencia en el oficio. Esto garantiza el destino del crédito hacia fines productivos o de interés económico. Las tasas de interés cobradas por los préstamos son de tipo comercial, evidenciando que los prestatarios poseen niveles de rentabilidad mayores a éstas tasas de interés. Este aspecto se demuestra en las bajas tasas de morosidad alcanzadas por los diferentes puntos de venta de PRODEM.
  - La atención al cliente se basa en la atención específica y personalizada de los clientes, a los cuales se les brinda trato cordial y respetuoso, aspectos que normalmente no se obtiene en instituciones del sector bancario formal, más por el contrario los bancos desdeñan la atención a pequeños prestatarios. El “servicio con calidad produce resultados de calidad, para ello se requiere personas de calidad”, fue una de las premisas que PRODEM mantuvo durante todo el tiempo. Se buscó permanentemente la capacitación del personal, el mejoramiento de sus actitudes personales, su compromiso social e institucional.

- Por su naturaleza de institución sin fines de lucro, los excedentes financieros se fueron capitalizando e invirtiendo en la expansión institucional, buscando abarcar mayores áreas geográficas y volumen de operaciones para poder autofinanciar sus operaciones y gradualmente disminuir la dependencia de donaciones y apoyo externo.
- A nivel de clientes, la asistencia técnica se basó principalmente en la transmisión de mensajes y fortalecimiento de principios y valores éticos, de confianza mutua, respeto al prójimo, solidaridad, organización y cumplimiento de obligaciones,

PRODEM ofrece servicios financieros (créditos) desde febrero de 1987. Actualmente se encuentra en los 9 departamentos de Bolivia y cuenta con 52 agencias. Los créditos son orientados a incrementar el capital de operaciones y la adquisición de activos productivos.

### *Principales logros institucionales*

- En 1992, PRODEM da un gran salto institucional, promoviendo la creación del primer banco comercial para microempresarios (Banco Solidario S.A.), al cual se transfiere tecnología crediticia, cartera de créditos y personal entrenado para tal efecto. Se produce una división de áreas de trabajo, por las que PRODEM deja de operar en cuatro ciudades del eje económico nacional (La Paz-El Alto-Cochabamba-Santa Cruz) y orienta sus servicios hacia áreas rurales y ciudades secundarias del país.
- A través de un banco comercial, mejoran e incrementan las opciones y fuentes de recursos financieros, se incrementa la capacidad de atención a clientes y posibilita la masificación del servicio crediticio. Por su naturaleza de banco se pueden ofrecer además nuevos productos financieros (ahorros, depósitos, giros, avales, etc.) democratizando los servicios financieros para el sector informal de la economía, conformado por familias empobrecidas y trabajadoras.
- En 1993 PRODEM abre la primera agencia rural en la localidad de Achacachi (Provincia Omasuyos - Dpto. La Paz), iniciando operaciones con pequeños créditos destinados a la agricultura, producción de papa, elaboración de queso y comercio de ganado. En la actualidad cuenta con 45 agencias rurales ubicadas en los 9 Departamentos de Bolivia.
- En 1995 se abren agencias en puntos fronterizos del país (Copacabana, Tupiza, Villazón, Bermejo, Yacuiba, Puerto Suarez, Cobija) para cubrir de manera integral el territorio del país, conformando una extensa red de agencias.

## Cargos desempeñados

<b>Inicio</b>	<b>Culminación</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Institución</b>
abril/89	agosto/91	Administrador/Contador Oficina El Alto – La Paz	2 años	PRODEM
sept/91	marzo/93	Encargado Nal. de Adm/ Finanzas	2 años	PRODEM
abril/93	enero/99	Gerente Dptal. Cochabamba	5 años	PRODEM
feb/99		Enc. Regional Adm/Finanzas (Cochabamba-Tarija)	2 años	PRODEM

## Niveles de responsabilidad

### Administrador / Contador Oficina El Alto – La Paz

#### **Funciones y responsabilidades principales**

- Administración de recursos financieros y humanos de la oficina
  - Presentación de estados financieros mensuales y anuales de la oficina
  - Coordinación de labores entre la Oficina Central y la Ag. "Capitán Beltrán"
- Las funciones y responsabilidades se concentraban en el estudio de mercado y diagnóstico del sector informal en El Alto, por ser esta oficina de reciente apertura y encontrarse en proceso de implementación. Parte de las responsabilidades fue la realización de encuestas, entrevistas con microempresarios, instituciones y organizaciones con el propósito de elaborar planes de trabajo, estrategias, proyecciones operativas, objetivos y metas institucionales, de la Oficina El Alto..
- En lo concerniente a la parte contable, las funciones desempeñadas básicamente abarcaban el registro contable de las operaciones de la Oficina de El Alto, operaciones de colocación y recuperación de créditos. El sistema contable establecido poseía mecanismos de control y registro según fuente de financiamiento y centro de costos.
- En el área administrativa, las responsabilidades se abocaban al apoyo logístico de las actividades operativas, como ser adquisiciones y pagos, cotizaciones y controles presupuestarios, descargo de fondos, manejo del efectivo y liquidez institucional.

*Personal a cargo: 5 personas*

Auxiliar contable, Auxiliar administrativo, Operador de Sistemas, Mensajero, Personal de mantenimiento.

**Personal superior: Gerente Administrativo**  
**Recursos del Proyecto: Sus. 220.000 (Fondo Rotativo)**

<b>Encargado Nacional de Administración y Finanzas</b>
--

**Funciones y responsabilidades principales:**

- Elaboración de Presupuestos anuales, por oficina y agencia, de las Departamentales y Consolidado Nacional ( La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro)
  - Elaboración Proyecciones Operativas y Proyección de Estados Financieros, por Oficina Departamental y Agencia (Cartera de créditos, Clientes Activos, Desembolsos, Recuperaciones, Ingresos Operativos y Gastos en general)
  - Control Presupuestario y Ejecución Presupuestaria, Oficinas de La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba y Oruro, según fuentes de financiamiento y origen de recursos.
  - Apoyo a la Dirección Ejecutiva (confección de convenios institucionales de financiamiento (DIFEM-Dirección de Financiamiento Externo y Monetización, NRECA - National Rural of Electric Cooperatives Asociation, ACIDI - Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional)
  - Control, seguimiento y evaluación de Convenios de Financiamiento. Presentación de Descargos de uso de fondos e Informes Técnicos de avance y desarrollo de los siguientes proyectos y entidades financiadoras:
    - \* PL - 480 "Proyecto de Financiamiento Apoyo a la Microempresa" La Paz
    - \* FSE (Fondo Social de Emergencia) "Proyecto de Microcrédito" El Alto
    - \* USAID (Agencia de los EUA para el Des. Internacional) La Paz-El Alto-StaCruz
    - \* DIFEM (Direc. Financ. Externo y Monetización, Min. Hacienda) La Paz-Cbba
    - \* CAF (Corporación Andina de Fomento-Eval.De impacto) La Paz
    - \* BID (Banco Interamericano de Desarrollo) Montero
    - \* PNUD (Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas) Oruro
    - \* ACIDI (Ag. Canadiense de Desarrollo Internacional) Quillacollo-Punata - Sacaba
- Las funciones y responsabilidades propias del cargo se concentraban en la administración de recursos financieros institucionales, control del efectivo, administración de la liquidez y riesgo financiero.
- Los recursos se programaban a través de Planes Operativos, Presupuestos anuales, Proyecciones Financieras y Operativas de cada una de las agencias y oficinas. Paralelamente realizaban controles presupuestarios, descargos financieros, informes narrativos y de avance de proyecto, por fuente financiadora u origen de los recursos financieros.
- Los procedimientos aplicados en los informes y descargos financieros se establecían según origen de los recursos financieros. Los diferentes convenios inter-institucionales firmados, delimitaban procedimientos y mecanismos de informe y descargo de fondos. Se incorporaron manuales de procedimientos y formularios específicos, como ser clasificadores presupuestarios, ley financiera, procedimiento de adquisiciones y controles presupuestarios.

- Parte de las responsabilidades del cargo también eran el apoyo en la elaboración y negociación de convenios de financiamiento, por los que se determinaban montos de financiamiento, objetivos y metas institucionales y evaluación/medición de los mismos.
- En el desarrollo de estas funciones y responsabilidades desempeñadas, fueron fundamentales y determinantes los conocimientos adquiridos en la universidad en asignaturas como contabilidad, cuentas nacionales, estadística y administración general y derecho.

*Personal a cargo:* 20 personas  
 4 Encargados de Contabilidad, 4 Administradores, 4 personal de Informática, 1 Asistente Adm/Contable, 7 Encargados de Agencia

**Personal superior:** Gerente Administrativo  
 Director Ejecutivo

<b>Gerente Departamental Cochabamba</b>
---

**Funciones y responsabilidades principales:**

- Ejecución y cumplimiento de planes operativos y objetivos institucionales
- Monitoreo, seguimiento, supervisión y control de agencias en la colocación de créditos.
- Diagnóstico y expansión institucional. Investigación de mercados potenciales, apertura de nuevas agencias. Desarrollo de nuevas metodologías crediticias en áreas rurales del Departamento de Cochabamba.

**Resumen estadístico PRODEM Cochabamba  
 Al 31 de diciembre de 1998**

Agencia:	Cartera de créditos	No. Clientes activos	Monto Total Créditos Desembolsados
Agencia Quillacollo	\$us. 705.500	1.680	\$us. 1.687.500
Agencia Punata	\$us. 396.100	991	\$us. 4.111.100
Agencia Sacaba	\$us. 591.000	1.426	\$us. 5.105.150
Agencia Cliza	\$us. 185.000	685	\$us. 1.323.650
Agencia Capinota	\$us. 166.800	540	\$us. 834.900
Agencia Colomi	\$us. 152.200	610	\$us. 820.450
Agencia Mizque	\$us. 83.200	256	\$us. 373.000

El cuadro anterior muestra el grado de avance y desarrollo de las agencias rurales implementadas y establecidas en Cochabamba, durante el periodo que desempeñé las funciones de Gerente Regional.

- ❑ Las funciones desarrolladas básicamente fueron: la expansión geográfica del servicio crediticio, mediante la apertura de agencias rurales. Para ello se elaboraron Planes Operativos Anuales, Planes Estratégicos, Proyecciones Financieras, Estudios de Mercado y Diagnóstico de nuevas áreas de trabajo. Concentrando la atención en microempresas rurales.  
Los instrumentos y herramientas teóricas más utilizadas fueron las de planeación estratégica (análisis FODA, gerencia por objetivos, cultura organizacional, círculos de calidad). También se aplicaron conocimientos de estadística, programación operativa, preparación y evaluación de proyectos.
- ❑ El seguimiento y supervisión en la otorgación de créditos. La consolidación institucional y motivación del personal para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- ❑ También se emplearon técnicas de investigación de mercados (encuestas, grupos focales, relevamiento estadístico, entrevistas)
- ❑ Uno de los aspectos de mayor aporte institucional fue el desarrollo de bases de datos sobre la producción agrícola en Mizque, Capinota y Colomi. Este sistema se emplea en la evaluación económica de los clientes agricultores mediante el uso de tablas de productividad para diferentes pisos ecológicos, productos, formas de cultivo y ciclos productivos.
- ❑ Por las características del periodo (expansión institucional) parte de las responsabilidades del cargo fueron también el reclutamiento del personal, su capacitación y entrenamiento. Para ello se aplicaron destrezas y conocimientos de capacitación de adultos.

*Personal a cargo: 50 personas*

1 Encargado de Contabilidad,	1 Administrador,	1 Encargado de Sistemas, 1
Auxiliar Contable,	1 Mensajero,	7 Encargados de Agencia, 35
Asesores de Crédito	y 3 Cajeros.	

**Personal superior: Gerente de Operaciones  
Director Ejecutivo**

*Recursos del proyecto: \$us. 2.279.800,=*

### **Encargado Regional de Adm. y Finanzas - Regional Central (Cochabamba-Tarija)**

#### **Funciones y Responsabilidad principal:**

- Aplicar las políticas Institucionales en el área Financiera
- Remitir información a la SIBEF y Autoridades monetarias
  - \*Parte diario de encaje legal, fondos en custodia
  - \*Formas Estado Situación Patrimonial, ponderación de activos
  - \*Central de riesgos

- Responsable del manejo Administrativo y financiero de la Regional, administración de la liquidez y riesgo crediticio.
- Responsable de la generación de información financiera Gerencial para la toma de decisiones y fines estadísticos.

Trabajo operativo

- \* Elaboración del presupuesto consolidado (por agencias y oficinas)
- \* Realiza el control de ejecución presupuestario
- \* Análisis de los Estados financieros Agencia y Regional
- \* Revisa, corrige y ajusta los Estados Financieros de la Regional y agencias (diariamente, mensual, semestral y anualmente).

Trabajo Administrativo

Supervisa y coordina el cumplimiento de las funciones a los Departamentos de Contabilidad, Administración/Informática, de las oficinas en Cochabamba y Tarija.

- Las funciones y responsabilidades están orientadas a la supervisión y control de las operaciones en al parte administrativa, financiera y contable, de las agencias, Oficinas Regionales y Departamentales.
- La preparación e implementación de controles, procedimientos y procesos, para la adecuación a normas y reglamentos de la superintendencia de bancos. Operaciones como ser: encajes, partes diarios, situación patrimonial, ponderación de activos, central de riesgos, actualmente se encuentran en proceso de adecuación e implementación.
- Asimismo el control de la liquidez, a través del giro y movimiento de cuentas bancarias, inversiones en la bolsa y otros mecanismos generados con la finalidad de lograr un mejor resultado financiero y mayor rentabilidad institucional.
- También es parte de las responsabilidades la generación de informes gerenciales, para la toma de decisiones. Información relativa al desarrollo de operaciones, tendencias, mercado, productividad y eficiencia por agencias y regional. Esto requiere la elaboración de reportes y análisis de los estados financieros, ajustes y propuestas de mejoramiento y fortalecimiento institucionales (políticas de tasas de interés, plazos de los créditos, garantías).

*Personal a cargo: 22 personas*

2 Encargados de Contabilidad, 2 Administradores, 2 Encargados de Informática, 3 Auxiliares Contables, 2 Mensajeros, 2 Encargados Operativos y 9 Cajeros.

**Personal superior: Gerente Regional  
Gerente Nacional de Adm/Finanzas**

*Recursos del proyecto: \$us. 6.800.000,-*

<b>Productos más significativos de la actividad laboral</b>
---

- 1992 "Anteproyecto de financiamiento Proyecto Cochabamba" - Recursos ACDI (Ag. Canadiense de Desarrollo Internacional)
- 1992 "Anteproyecto de financiamiento Proyectos: La Paz, Achacachi, Potosí, Cochabamba, Quillacollo, Sacaba" - Recursos DIFEM
- 1992 "Manual de Procedimientos Financieros, Administrativos y Contables"
- 1992 "Plan Operativo 92 – 93 PRODEM BOLIVIA, Recursos USAID"
- 1994 "Informe Final de Actividades: Proyecto de microcrédito para la zona de los Valles Bajos de Cochabamba" - Recursos NRECA
- 1994 "Informe Final de Actividades: Proyecto Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa en Cochabamba" - Recursos DIFEM
- 1996 "Políticas, procedimientos y formularios de Cajas"
- 1998 "Diagnóstico de Planificación Estratégica" (equipo de trabajo)

# **MEMORIA PROFESIONAL**

## **AREA II**

### **Descripción del caso de estudio**

**“Evaluación operativa-financiera Agencia PRODEM Sacaba”**

## **I. SECCION DIAGNOSTICA**

### **1. INTRODUCCION**

En Bolivia el año 1985, como consecuencia de la crisis internacional y la hiperinflación, se dictó el D.S. 21060, programa de ajuste que pretendía detener el proceso hiperinflacionario, estabilizar los precios, el tipo de cambio y redefinir los roles de los sectores público y privado, asignándole a ésta último un papel central de la política económica. El costo social de estas medidas tuvo mayor impacto en los sectores de la población con menores ingresos. Se produjo un incremento de las tasas de desempleo abierto, recomposición de la estructura productiva (expansión del autoempleo) y reducción en los salarios e ingresos reales de la población.

Según datos del CEDLA<sup>1</sup>, en 1986 la desocupación alcanzaba el 20% y se producía un crecimiento sostenido del empleo en el sector informal urbano.

En 1987 la población ocupada en el sector informal alcanzaba al 55% de la población urbana, para el año 2000 se estima que alcanzará aproximadamente al 69% (1.200.000 personas<sup>2</sup>). Las carencias principales de éste sector son: acceso a fuentes de financiamiento, insuficiente representación social, limitación en la gestión empresarial y organización del trabajo, escasa disponibilidad e información tecnológica y capacitación técnica.

---

<sup>1</sup> Casanovas, Roberto, "Informalidad e Ilegalidad", Pag. 66, CEDLA, 1989

<sup>2</sup> Casanovas, Roberto, "Informalidad e Ilegalidad", Pag. 275, CEDLA, 1989

En 1994 nuestro país ocupaba el puesto 113 de 175 en el ranking de pobreza determinado por el PNUD, según la misma fuente el Índice de Desarrollo Humano (IDH) era del 0.59. La tasa de analfabetismo alcanzaba al 20%. Las mujeres y niños resultan los más afectados por la pobreza, las mujeres no solamente tienen menores ingresos que los hombres sino que también tienen mayores limitaciones en el acceso a la tierra, oportunidades de empleo y crédito.

En 1987 se crea la Fundación Para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), con el fin de prestar asistencia financiera, administrativa y tecnológica a la microempresa (sector informal). Para el cumplimiento de su razón de ser se propone los siguientes objetivos generales:

- 1) Generar mayores ingresos en los clientes microempresarios, ingresos derivados de la mayor productividad de las unidades económicas.
- 2) Elevar el nivel de vida de los clientes microempresarios y crear actitudes positivas para el cambio.

Para el conjunto de la economía el crédito es un factor determinante para su desarrollo y crecimiento, se constituye en la principal fuente de financiamiento de las actividades económicas y su efecto multiplicador es grande cuando se orienta hacia actividades productivas.

Por su naturaleza y destino, el crédito se clasifica en: crédito de inversión, de fomento, comerciales, de consumo y microcréditos.

Los servicios financieros (créditos) que PRODEM ofreció al sector informal de la economía se ha desarrollado desde febrero de 1987. Su actividad

crediticia se fundamentó en la metodología del “grupo solidario”, como sistema de garantías adecuadas a las necesidades del sector, y la orientación del crédito hacia el incremento del capital de operaciones y la adquisición de activos productivos de las microempresas.

PRODEM incursiona en 1992, con su oferta crediticia, en áreas rurales de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. En 1993 abre una agencia rural en Sacaba - Departamento Cochabamba, posibilitando una fuente de financiamiento alternativa para trabajadores del sector informal en esta localidad. Esta experiencia me correspondió llevar a cabo y pretendo resumirla de manera integral, considerando los resultados alcanzados en el periodo de 1995 a 1998.

## **2. CARACTERÍSTICA SOCIO-ECONÓMICAS DE COCHABAMBA**

El Departamento de Cochabamba en los últimos años ha venido colocándose entre las regiones de mayor desarrollo económico, como efecto de la producción de hidrocarburos y gas. En 1996 producía el 38.5% de la producción nacional y en 1998 supera en producción de petróleo crudo a Santa Cruz. Cuenta con un sector industrial en crecimiento, concentrado principalmente en la producción de electricidad, cuero y productos agropecuarios (avicultura, soya, aceite, castaña, madera, manufacturas en general). En menor grado la minería aporta a su desarrollo (plata, plomo, zinc). Por su ubicación geográfica es un punto importante de conexión nacional y el transporte tiene mayor importancia. Cuenta con buena infraestructura bancaria, hotelera y servicios en general. La actividad de la construcción se ha desarrollado grandemente en los últimos años, notándose actualmente deficiencias en servicios básicos e infraestructura sanitaria, por su acelerado crecimiento.

Sin embargo, a pesar de ser una región en crecimiento, existen zonas como las provincias de Arque, Tapacarí y Bolívar, que presentan altos índices de mortalidad infantil, pobreza y atraso económico. Factores climatológicos principalmente ocasionan migraciones masivas del campo a las ciudades, incrementándose los cordones suburbanos pobres alrededor de la capital de departamento.

El Departamento de Cochabamba se estima cuenta con más de un millón de habitantes (17.5% de la población total de Bolivia), su tasa de crecimiento de población alcanza el 2.75% anual, y tiene una alta tasa de migración hacia su capital y poblaciones aledañas (3.6% anual en 1998). Según el censo de 1992 su tasa global de fertilidad era del 5.0% y la tasa de mortalidad infantil era del 70 por mil. Estos indicadores tienden a mejorar levemente.

La actividad comercial de Cochabamba se caracteriza por la realización de ferias, urbanas y provinciales, que le dan una dinámica especial a la actividad económica del sector informal. Estas ferias generalmente se establecen un día de la semana, cuentan con espacios determinados por rubro o producto, es así que en una feria se encuentra: la plaza de papa, la “waca playa”<sup>3</sup>, la plaza de granos, la plaza de harinas y el mercado central. La feria de “la cancha” es considerada como la mayor a nivel nacional, se estima que los días sábados asisten cerca de 60.000 personas entre ofertantes y demandantes de productos de diversa índole, se estima también que las transacciones realizadas ascienden aproximadamente a \$us. 2 millones por día de feria.

---

<sup>3</sup> “waca playa”, se denomina al lugar o mercado de comercialización de ganado, deriva esta palabra del quechua waca=vaca.

En 1994 el Producto Interno Bruto per cápita regional de Cochabamba (PIBh) alcanzaba a \$us. 928<sup>4</sup>, no obstante existen grandes diferencias entre el PIBh urbano y rural. Se estimaba que el PIBh urbano ascendía a \$us. 1.120 y el PIBh rural ascendía a \$us. 736.

En Cochabamba las poblaciones de Quillacollo, Punata y Sacaba, son las que en los últimos años han tenido mayor crecimiento y desarrollo. Sacaba por su situación de tránsito al Chapare cobra mayor importancia entre todas.

### **2.1 Ubicación geográfica y espacial de Sacaba**

La localidad de Sacaba es capital de la Provincia Chapare, ubicada al este de la ciudad de Cochabamba, a 14 kilómetros de distancia, por su conformación geográfica pertenece al Valle Alto Cochabambino y su área de influencia comprende además las estribaciones de la cordillera. Cuenta con diferentes pisos ecológicos, lo cual permite una mayor diversificación de la producción agrícola. Su área de influencia se conforma en función al eje Cochabamba-Chapare-Santa Cruz. Comprende un área geográfica urbana aproximada de 160 Has y un área rural de 320 Has de las cuales un 60% es cultivable.

### **2.2 Principales indicadores y actividades económicas de Sacaba**

#### **Economía**

La localidad de Sacaba es un centro de confluencia comercial importante del Valle Alto de Cochabamba por la influencia y creciente desarrollo que presenta la zona del Chapare, Villa Tunari y

---

<sup>4</sup> La Serna, Roberto, "Informe Desarrollo Humano Sostenible", PNUD, 1994

valles frutícolas. La población participa de actividades económicas diversificadas.

La producción agrícola predominante de la zona es la de tubérculos, principalmente papa, además de otras como oca, papalisa y cereales como el maíz, avena, cebada y trigo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la zona de Sacaba y área de influencia es la segunda productora de papa del Departamento Cochabamba, después de la Provincia Ayopaya.

Con relación a la producción de maíz, Sacaba y su área de influencia, es la tercera productora de maíz en el Departamento Cochabamba, después de las Provincias Campero y Arani. La producción de maíz tiene mayor incidencia en la elaboración de la chicha de maíz, la que se produce en grandes cantidades y su mercado potencial es el interior del país (Oruro, Potosí, Santa Cruz).

Las actividades productivas manufactureras son de tipo artesanal (tejido, carpintería, zapatería, alfarería, metalmecánica). Existen en la zona artesanos carpinteros, zapateros, tejedores, cuyos productos se comercializan localmente. Sin embargo por la proximidad a la zona del Chapare se instalaron varios aserraderos, molinos y peladoras de arroz. Estos establecimientos son empresas medianas y pequeñas industrias, que ocupan considerable mano de obra.

El comercio se basa principalmente en el comercio al detalle y minorista. Tiene establecida una feria dominical, donde se realizan productos diversos. Existen también ferreterías y grandes comerciales de material de construcción, prendas de vestir y bazares.

Los servicios se concentran en talleres mecánicos de reparación y mantenimiento, restaurantes que ofrecen comida preparada. Esta última actividad se encuentra muy ligada a la producción de chicha..

Otros servicios que tienen gran influencia en las actividades económicas de la zona es el transporte hacia el centro urbano y áreas rurales. Se cuenta con una variada gama de medios de transporte (taxis, trufís, micros, buses, minibuses, mototaxis y camiones de diverso tonelaje).

### **2.3 Principales indicadores sociales**

#### **Población y vivienda**

En 1976 Sacaba tenía una población urbana de 5.554 habitantes, según el censo de 1992 alcanzó una población de 15.318<sup>5</sup> habitantes de los cuales 7.321 eran hombres y 7.997 mujeres. La tasa de crecimiento poblacional en el periodo 1976 y 1992 fue del 6,47%, mayor al promedio nacional del 4.41%

También se determinó, en el censo de 1992, que en Sacaba existían 3.699 viviendas habitadas. Para 1998 se estimaba la existencia de 7.200 viviendas habitadas en el área urbana, cifra que muestra el grado de crecimiento de la mancha urbana y desarrollo urbano (93% incremento). Las viviendas en el área urbana se construyen generalmente con ladrillo y cemento. En áreas rurales se construyen las viviendas con adobe y techo de teja, los pisos son de tierra y los espacios habitables son menores, denotando grandes diferencias entre la calidad de vida de los pobladores del área rural y urbana.

---

<sup>5</sup> INE, "Censo Nacional de Población y Vivienda", Pag. 20, Min. Plan, y Coord.

En 1998, según la HAM de Sacaba se estimaba que Sacaba tenía una población total de 38.000 habitantes, de los cuales 26.000 estaban en el área urbana y 12.000 en áreas rurales.

Su área de influencia abarca las poblaciones sobre la carretera al Chapare como ser Chiñata, Tutimayu, Melga, Aguirre, Colomi y otras. Comprende además las zonas de Rodeo, Mulloco, Ulincate, Laba-Laba, Arocagua, Quintanilla, Puntiti, Huayllani, Chimboco, Molino blanco, El Abra y Pacata.

#### **Sacaba (área urbana):**

##### **Distribución de la población según su condición económica**

	<b>1992</b>	<b>1998 <sup>6</sup></b>
Población total	15.318	26.000
Población en edad de no trabajar	5.409	9.180
Población en edad de trabajar	9.909	16.820
Pob. Econ. Activa (PEA)	4.979	8.450
Población Ocupada	4.904	8.320
Población Desocupada	75	130

---

Fuente: Elaboración propia en base a información de la HAM Sacaba

#### **Infraestructura, comunicaciones y servicios.**

La población en las áreas urbanas cuenta con servicios de energía eléctrica, agua, alcantarillado, telefonía nacional e internacional, televisión y radio, transporte urbano e interprovincial, hospitales,

---

<sup>6</sup> En el presente estudio se consideró la información del periodo 1995-1998, por tal razón se estimó la población a 1998

policía, servicios bancarios y colecturías, mercados especializados en tubérculos, granos y ganado.

En áreas rurales la población carece de servicios de alcantarillado y agua potable. Este factor agudiza los problemas de salud ligados a enfermedades endémicas como la malaria y chagas, además de otras gastrointestinales.

#### 2.4 La Microempresa en Sacaba

Para comprender las características de la microempresa en Sacaba, es necesario aclarar la acepción del término microempresa; existen muchas definiciones de sector informal, sin embargo aquellas que se aproximan más a la realidad de este sector son: “el sector informal, son aquellas actividades económicas de pequeña escala...”<sup>7</sup> “.. aparece como una sana respuesta a una economía embrollada por el estatismo burocrático y como el anhelo razonable y moderno de propiedad privada y empresa libre”<sup>8</sup> “la economía informal adopta el carácter de una mera estrategia de sobrevivencia de parte de aquellos sectores sociales excluidos de todos los beneficios del progreso material...”<sup>9</sup>

La **microempresa** es una pequeña unidad económica, dedicada a la producción de bienes o servicios elementales y de bajo requerimiento técnico/tecnológico, constituida por emprendimiento familiar, cuya finalidad es lograr ingresos económicos suficientes para sostener la familia.

---

<sup>7</sup> Muller & Asoc., “Evaluación económica 1991”, Pag. 86

<sup>8</sup> Mancilla HCF, Toranzo Carlos, “Economía Informal y narcotráfico”, Pag. 22, ILDIS, 1991

<sup>9</sup> Mancilla HCF, Toranzo Carlos, “Economía Informal y narcotráfico”, Pag. 12, ILDIS, 1991

### **2.4.1 Características de las microempresas<sup>10</sup>**

#### **Dotación de capital.**

Según un estudio de Muller y Asociados en 1991, un 64% de las microempresas se establecieron con ahorros y recursos propios, un 24% recurrió a prestamistas y apenas el 6% recurrió a financiamiento bancario.

#### **Organización y división del trabajo.**

En general el microempresario es dueño y a la vez empleado remunerado, participa directamente del proceso de producción. Participa la familia como extensión de la participación del propietario en el proceso de producción. Por su organización flexible, los empleados realizan múltiples funciones y labores, la división del trabajo es mínima.

#### **Tecnología.**

En la mayoría de las microempresas los niveles empleados de tecnología son bajos, se emplean herramientas manuales y equipos simples, son fáciles de mantener y no requieren de gran capital de inversión.

#### **Producto.**

Los productos del sector son simples y se orientan hacia el mercado informal. Por esta razón son fáciles de imitar y la competencia se hace mayor en cortos periodos de tiempo. Los

---

<sup>10</sup> Otero, María, "El concepto de grupo solidario", Apéndice A, AITEC, 1986

productos del sector tienen dificultad en acceder a mercados formales.

#### **Número de empleados.**

La mayoría de las microempresas no cuenta con más de 4 empleados, predominando el trabajo de mujeres. Los empleados son aprendices que no tienen especialización y escasa formación escolar. En muchos casos son niños, hijos del propietario del negocio, incorporados como fuerza laboral de la unidad productiva.

#### **2.4.2 Caracterización por rubro de trabajo**

**Microproductores**, aquellas unidades económicas dedicadas a la producción de bienes y productos manufacturados, artesanalmente, mediante procesos de transformación de la materia prima.

**Microcomerciantes**, son aquellas personas dedicadas a actividades de intermediación de mercaderías y productos al detalle, establecidos en puestos fijos, mercados, ferias o ambulantes.

**Microservicios**, aquellas actividades de prestación de servicios a la población (peluquerías, sastrerías, restaurantes, elaboración de comida y otros), cuyo proceso se caracteriza por el uso intensivo de mano de obra.

**Pequeño Agricultor**, aquellas actividades de producción agrícola y pecuaria, en pequeña escala, destinada al autoconsumo y consumo de la población. Son propietarios de pequeñas parcelas de terreno productivo (mayor a 1 Ha.).

### **3. OFERTA CREDITICIA DE PRODEM**

#### **3.1 SISTEMA FINANCIERO NACIONAL**

En nuestro país el sistema financiero formal está compuesto por diversas entidades de tipo bancario y no bancario, dedicados principalmente a la intermediación financiera. Las entidades bancarias son privadas y estatales. En cambio las entidades no bancarias son de diversa índole: fondos financieros privados, mutuales, cooperativas, empresas de servicios financieros, agentes de bolsa, almacenes generales de depósito.

El sistema financiero informal, compuesto por prestamistas individuales, ONGs y empresas comerciales de crédito de consumo, mercado cambiario paralelo y otros, tienen su importancia nacional y cada vez son objeto de estudio y regulación.

El sistema financiero en su conjunto es una red de mercados de recursos financieros, donde se crean y destruyen activos y pasivos financieros. Tiene las funciones de:

- a) Proporcionar un medio de cambio universalmente aceptado, su circulación y aceptación, esta es la función de monetización de la economía
- b) Mantener Servicios de reserva, en forma de depósitos.
- c) Apoyar en la aplicación de la política fiscal al gobierno, por la deficiencia y fragilidad de los sistemas tributarios
- d) Prestar servicios de intermediación financiera, entre las unidades económicas ahorrantes y las unidades económicas inversionistas de los mercados de capital, entonces cumple la función de canalizar los recursos disponibles hacia las mejores oportunidades de inversión.

Esta última función, de intermediación financiera, al no lograr su propósito ocasiona lo que se denomina “fragmentación del sistema”<sup>11</sup> en mercados segmentados, donde las unidades económicas se aíslan, se enfrentan a precios distintos de los recursos, existe desigualdad de condiciones y dificultades en el acceso al crédito. Muchos productores con buenas oportunidades no pueden aprovecharlas porque no cuentan con los recursos, las tasas de ganancia se dispersan y los esfuerzos se diluyen.

Este proceso de segmentación de mercados financieros, hizo que el sistema financiero nacional en su conjunto, no oriente su accionar e interés hacia actividades económicas en pequeña escala, sino más bien a atender requerimientos sectoriales e intereses de grupos económicos (propietarios de las entidades bancarias). En los últimos años vivimos experiencias desastrosas sobre el manejo financiero (quiebra de bancos, financieras estafadoras, créditos vinculados, etc.), a pesar de ello la confianza en el sistema financiero es considerada como buena, esto se demuestra en las captaciones del sistema bancario por depósitos a plazo, donde cerca del 50% se encuentran a plazo mayor a 370 días<sup>12</sup>.

Como respuesta a la carencia de recursos financieros y dificultades de acceso a fuentes de financiamiento formales que sufrían los microempresarios, organizaciones no gubernamentales y entidades no bancarias, desarrollaron mecanismos crediticios accesibles, democráticos y adecuados a las necesidades y requerimientos del sector informal. En 1998 se desembolsaron créditos por \$us. 216,7 millones a 351.500 clientes a nivel nacional<sup>13</sup> a través de 17 entidades financieras no bancarias (9 en áreas urbanas y 8

---

<sup>11</sup> Gonzales, Claudio, “Studies in rural finance”, Ohio Univ.

<sup>12</sup> Banco Central de Bolivia, “Boletín estadístico”, dic/99

<sup>13</sup> Semanario Nueva Economía, edición mayo/99

rurales). Esto sin duda demuestra la importancia y dimensión del sector informal de Bolivia, la atención que debe merecer, su análisis, apoyo y seguimiento.

La propuesta de PRODEM en Sacaba, consideraba fundamentalmente la otorgación de créditos a microempresarios residentes, bajo el sistema de garantías del Grupo Solidario.

### **3.2 Metodología crediticia del “Grupo Solidario”**

El Grupo Solidario (GS), como mecanismo de garantía, consiste en la asociación de 4 a 8 personas dedicadas usualmente a actividades similares, quienes se organizan en un grupo para garantizarse, recibir crédito y capacitación. La gran mayoría de los integrantes de los GS son personas pobres, habitantes de la zona o área de influencia de la agencia. Esta metodología fue probada en 11 países latinoamericanos por ACCION Internacional, organismo internacional de asistencia técnica a instituciones financieras no bancarias.

La conformación de los grupos es voluntaria e independiente. Los clientes forman el grupo basados generalmente en la confianza y conocimiento que tienen de sí mismos, su trayectoria empresarial y el prestigio personal de que gozan en la comunidad, barrio o lugar de producción/comercialización. Constituyen las bases del grupo solidario, como sistema de garantía, los principios éticos de solidaridad, cooperación, aceptación y reconocimiento. Esta forma de trabajo, revaloriza prácticas culturales muy arraigadas en nuestra gente, como ser el “ayni”, “ayllu”, “mink’a”.

El GS como mecanismo de garantía es adecuado a las necesidades del sector, que no posee bienes inmuebles en su gran mayoría y si lo tienen no

están regularizados (registrados en Derechos Reales). La disponibilidad de garantías reales es pequeña, esto dificulta el acceso a las fuentes formales de financiamiento.

### **3.2.1 Requisitos para obtener crédito**

- Ser dueño o propietario del negocio o unidad productiva.
- Ser mayor de edad y poseer documento de identidad vigente.
- Tener residencia o domicilio en Sacaba o alrededores.
- Formar grupo solidario (4 a 6 personas, no parientes dependientes).
- Experiencia de 1 año en el negocio/taller.

### **3.2.2 Tasa de interés, condiciones y destino del crédito**

Entendemos como tasa de interés el precio que se paga por el uso del capital. Este precio se cobra en función del tiempo y la forma de pago, que puede ser anticipado o al vencimiento. Las tasas de interés pueden ser activas o pasivas, según la perspectiva empresarial o individual.

#### **Tasa de Interés**

Las tasas activas de interés, que se cobraron por los créditos otorgados por PRODEM Sacaba, fueron establecidas según criterios comerciales y de mercado. Tuvieron un comportamiento descendente en el periodo 1994 – 1998, debido a la incursión de otras entidades financieras y bancos.

Los créditos se otorgaron en moneda nacional o dólares americanos, según el requerimiento o preferencia de los clientes.

**Evolución de tasas de interés nominales cobradas por PRODEM**

	1995	1996	1997	1998
<b><u>Tasa de interés mensual</u></b>				
Moneda nacional	4%	3.5%	3.5%	3.5%
Moneda extranjera	3.5%	3%	3%	3%

Inicialmente se cobró un descuento tipo flat, porcentaje fijo sobre el monto de préstamo efectuado con la finalidad de cubrir la tramitación judicial y papelería del crédito. Por disposiciones de la Superintendencia de Bancos, se prohíbe el cobro de estos descuentos a partir de la publicación de la nueva ley de bancos.

<b><u>Descuento tipo flat</u></b>	1995	1996	1997	1998
Moneda nacional	2,5%	1%	1%	-
Moneda extranjera	1%	1%	1%	-

**Plazos y amortizaciones**

Los plazos se establecen de acuerdo a la capacidad de pago del cliente, para ello se realiza una evaluación económica y flujo de caja, con el propósito de determinar el monto de la cuota a cancelar, sin afectar a su giro o movimiento económico. Los plazos pueden variar de 3 meses hasta 3 años.

Las cuotas de amortización pueden ser fijas o variables. Los periodos de pago de las cuotas fijas pueden ser semanales, quincenales o mensuales, dependiendo del rubro o actividad económica y el ciclo de sus ventas o aprovisionamiento.

### **Destino del crédito**

Los créditos otorgados son de libre disponibilidad, sin embargo son orientados principalmente a i) incrementar el capital de operaciones de la unidad productiva o producción agrícola, ii) la provisión de insumos necesarios y iii) la adquisición de activos fijos productivos (maquinaria, herramientas, mobiliario, mejoramiento de infraestructura e instalaciones).

### **Secuencialidad de los préstamos**

Los créditos son consecutivos y secuenciales, es decir que un cliente puede obtener créditos en forma indefinida, siendo los primeros créditos de “prueba” y tienen la finalidad de medir el grado de cumplimiento de las obligaciones, solidaridad en casos de conflicto, puntualidad en los pagos y grado de coordinación al interior del grupo. Adicionalmente se registran los periodos de mayor venta o estacionalidad de la producción, así como los ciclos de rotación del producto.

## **3.2.3 Calificación y evaluación crediticia**

### **Evaluación económica**

El proceso de otorgación de un crédito requiere la ejecución de evaluaciones de los clientes, con la finalidad de verificar la viabilidad económica de su actividad y disminuir el riesgo crediticio.

Los montos y plazos de los créditos se definen basados en evaluaciones económicas de la unidad productiva y los productos o

actividades más rentables, cuando producen varios productos o se dedican a más de una actividad económica. Estas evaluaciones son efectuadas por los asesores de crédito y tienen la finalidad de medir principalmente:

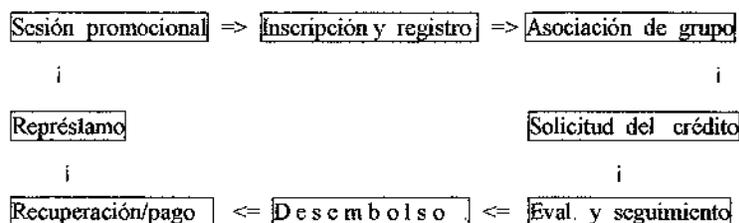
- Capacidad de pago o endeudamiento, para ello se elabora un pequeño estado de resultados y balance general.
- Viabilidad del negocio o producto, midiendo la rentabilidad de la actividad económica, a través de indicadores financieros.
- Ciclo de rotación de los productos o mercancías, con la finalidad de establecer los ciclos de venta, rotación de inventarios y estacionalidad de la producción.

#### **Evaluación social, solvencia moral**

Este procedimiento trata de identificar la calidad moral individual de los microempresarios, a través de visitas al domicilio, negocio y entrevistas con terceras personas del lugar de trabajo o barrio, estas personas o referentes son nominadas por los mismos clientes solicitantes del crédito. Este procedimiento es subjetivo, sin embargo proporciona buena información sobre el desempeño empresarial y estabilidad familiar del cliente solicitante del préstamo.

#### **3.2.4 Procedimiento PRODEM SACABA para la otorgación de créditos**

El procedimiento crediticio, sigue una Secuencia de Procesos, con la finalidad de lograr culminar con éxito el desembolso del crédito.



#### 4. RESULTADOS ALCANZADOS PRODEM SACABA 1994-1998

Medir la propuesta financiera que PRODEM ofreció en Sacaba, durante el periodo 1995 – 1998, es uno de los propósitos del presente trabajo, para comprender mejor el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, para ello nos apoyaremos en análisis de algunos indicadores sociales, económicos y financieros, divididos en cuatro grupos: 1) indicadores de impacto social 2) indicadores de impacto económico 3) resultados operativos alcanzados y 4) indicadores financieros.

##### 4.1 Indicadores de impacto social.

Durante el periodo 1995-1998 se incorporaron, como clientes con préstamo activo, cerca de 760 personal. Considerando este volumen se tomó una muestra de 62 clientes productores (32 mujeres y 30 varones), residentes de Sacaba, dedicados a la manufactura, con préstamo vigente al final de la gestión 1998.

Mediante una recopilación de la información de archivos de PRODEM Sacaba, se identificaron y cuantificaron indicadores de impacto social, tratando de medir los cambios de estado sufridos como consecuencia de los créditos otorgados. A continuación se indican los resultados obtenidos:

**Capacidad laboral del hogar**, entendido como el recurso **mano de obra** familiar disponible y habilitada para desarrollar efectivamente el proceso productivo de la unidad económica.

De la muestra seleccionada se evidencia que: en 1995 la capacidad laboral conformada por la familia alcanzaba al 55% . En 1998 el 70% de la capacidad laboral ,de la microempresa la conforma la familia (padre,

madre, hijos mayores de 10 años), el restante 30% acude a operarios (maestros y aprendices).

Se observa que las microempresas incorporan mayores cantidades de mano de obra familiar al proceso productivo, esta es una característica de las microempresas productivas, donde el oficio del padre se transmite a los hijos, sucediendo la propiedad del negocio y las tecnología productiva del padre a los hijos. Sin embargo es preocupante la permanente incorporación de los hijos a temprana edad a las actividades productivas.

**Condición educativa**, entendida como el grado de escolaridad o nivel instrucción educativa alcanzado, por los clientes microempresarios.

Del total de la muestra se verificó que:

<b><u>mujeres</u></b>	<b><u>grado de escolaridad/instrucción</u></b>	<b><u>varones</u></b>
10%	cursó estudios técnico/profesionales	13%
23%	cursó la secundaria	33%
40%	cursó la primaria	45%
27%	es analfabeta (no lee,ni escribe)	9%

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos de la agencia Sacaba

Se observa, mayor prevalencia de analfabetismo en clientes mujeres, sin embargo, paradójicamente las algunas de las mujeres analfabetas saben firmar y calcular operaciones aritméticas elementales. La mayor parte de los clientes hombres y mujeres que cursaron estudios profesionales son maestros de escuela.

**Tenencia de la vivienda**, entendida como el cambio operado, entre los años extremos, respecto de la propiedad de la vivienda que actualmente ocupan.

De la muestra observada se evidencia que:

<b>1995</b>	<b>propiedad de la vivienda</b>	<b>1998</b>
45%	es propietaria de la vivienda	55%
28%	vive en alquiler/anticrético	35%
27%	vive con los padres/familiares (sin costo por vivienda)	10%

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos de la agencia Sacaba

Se evidencia que los clientes cambiaron de estado respecto a la propiedad de la vivienda, así se nota que actualmente son más los propietarios de viviendas, también un buen porcentaje tiene contrato de alquiler/anticrético, y la dependencia de familiares o vivienda “prestada” es menor.

**Servicios de la vivienda** (agua, alcantarillado, energía eléctrica). Entendida como la disponibilidad y uso de los servicios básicos, en la vivienda.

<b>1995</b>	<b>disponibilidad/uso de servicios básicos</b>	<b>1998</b>
40%	cuenta con los tres servicios	60%
15%	cuenta con dos servicios (agua, energía eléctrica)	20%
45%	cuenta solo con energía eléctrica	20%

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos de la agencia Sacaba

Se observa que los clientes disponen y usan más servicios, evidenciando que las comodidades y calidad de vida mejoraron.

## 4.2 Indicadores de impacto económico

De la muestra mencionada anteriormente, basados en la información de archivo, se cuantificaron y midieron los cambios económicos que los clientes microempresarios tuvieron, como efecto de los créditos otorgados por PRODEM en Sacaba, estos cambios los evaluamos a través de los siguientes indicadores.

**Volumen en Inversión Fija (capital)**, entendido como el cambio en el valor de activos fijos que los clientes poseen a la fecha (activos fijos como ser maquinaria, equipos, electrodomésticos, muebles del hogar, terreno/vivienda), valuados en dólares norteamericanos al tipo de cambio de las gestiones observadas.

<b>1995</b>	<b>Volumen en Inversiones de Capital (\$us.)</b>	<b>1998</b>
15%	inversión de capital mayores a \$us. 15.000	25%
25%	inversión de cap. entre \$us. 5.000 y 15.000	35%
20%	inversión de cap. entre \$us. 2.000 y 5.000	35%
40%	inversión de cap. entre \$us 200 y 2.000	5%

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos de la agencia Sacaba

- ♦ Se observa que los cambios evaluados son sustanciales en cuanto a la propiedad de los activos fijos de los clientes. Sin embargo un aspecto importante a indicar es la valuación de los bienes inmuebles, que se incrementó considerablemente los últimos años, haciendo que algunos clientes pasen de un nivel a otro superior. Estos cambios no deben ser atribuibles en un cien por ciento a los efectos del crédito, aunque tiene una gran incidencia.

**Formación de Capital**, entendido como el volumen de capital que las unidades económicas invierten en la producción. Su estimación se realizó valorando la diferencia entre los activos y pasivos que poseen las microempresas.

<b>1995</b>	<b>Formación de capital</b>	<b>1998</b>
5%	mayor a \$us. 15.000	20%
15%	entre \$us. 5.000 y 15.000	30%
15%	entre \$us. 2.000 y 5.000	35%
65%	entre \$us 200 y 2.000	15%

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos de la agencia Sacaba

- ◆ Por los datos encontrados, se observa un buen grado de capitalización de las unidades económicas, los clientes muestran tendencia a incrementar su capital productivo gradual pero positivamente.
- ◆ El valor patrimonial de los microempresarios, se concentra en su mayoría en propiedades inmuebles (vivienda o terreno).

**Gastos familiares (consumo)**, Entendiendo como el total de gasto mensual efectuado por la familia, comprende gastos en alimentación, vestido, educación y salud.

<b>1995</b>	<b>Gastos familiares (consumo mensual)</b>	<b>1998</b>
10%	gasta \$us. 400 o más x mes	25%
45%	gasta entre \$us. 200 y 400 x mes	60%
45%	gasta entre \$us. 50 y 200 x mes	15%

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos de la agencia Sacaba

- ◆ Se evidencia que los gastos familiares en 1998 se incrementaron con relación al dato inicial de 1995, aún si consideramos incrementos de precio por inflación, el gasto familiar es mayor, por tanto deducimos que el consumo es mayor y la calidad de vida ha mejorado con relación a su situación anterior al crédito obtenido de PRODEM.

### **4.3 Resultados Operativos**

La agencia de PRODEM Sacaba, tuvo buen desempeño operativo en el periodo 1995-1998, el anexo 1 (Resumen estadístico de clientes y cartera), muestra un resumen de los indicadores operativos alcanzados, de los cuales los más importantes son los siguientes:

#### **Indicadores de clientes**

- En el periodo 1995-1998, se incrementó el número de clientes activos en 760 personas, aproximadamente en un 69%. Considerando que no se incrementó personal operativo (asesores de crédito) se puede afirmar que actualmente la productividad con relación a la atención de clientes activos por asesor ha mejorado bastante, incrementándose en 185 clientes adicionales por empleado.
- El porcentaje de mujeres que se atendieron oscila entre un 71% y 78%. La meta establecida para la Agencia Sacaba fue del 65%, que se superó con un buen margen positivo.
- Considerando que el total de créditos desembolsados hasta 1998, fueron 18.435 préstamos y los clientes activos 3.768, se puede afirmar que un cliente recibió en promedio 4.9 préstamos.
- Los porcentajes de clientes activos según el oficio, muestran una tendencia creciente hacia la incorporación de clientes microproductores (artesanos), en 1995 se contaba con un 22% de clientes productores y en

1998 se alcanza un 27%. Consecuentemente los clientes dedicados al comercio y servicio disminuyeron en un 3% en ambos casos.

La tendencia creciente de clientes productores se puede considerar como exitosa, por cuanto este sector al recibir mayor apoyo financiero, absorbe mayor cantidad de mano de obra (aprendices, jornales, ayudantes) y demanda mayores cantidades de materia prima e insumos, generando mayor valor agregado a sus productos.

### **Indicadores de cartera (expresado en \$us.)**

#### **Cartera**

Sin duda el factor fundamental para la existencia de agencia PRODEM Sacaba es la cartera de créditos, y no se puede dejar de evaluar su desenvolvimiento y desarrollo. En anexo 1 muestra el resumen estadístico de su evolución.

- En el periodo 1995-1998, la cartera activa se incrementó en 340%. De \$us. 248.181 en 1995 ascendió a \$us. 846.830 en 1998, incrementándose en \$us. 598.649, esta cifra sobrepasó las metas establecidas para la agencia.
- Los desembolsos de préstamos históricos, ascienden a más de 6.6 millones de dólares en 4 años de operaciones. Por el incremento del promedio de préstamo, se prevé un crecimiento mucho mayor en el futuro.
- El promedio de crédito por cliente prácticamente se duplicó, en 1995 era de \$us. 227, en 1998 alcanzó a \$us. 455. Este es un aspecto alentador. Se verifica que los clientes demandan cada vez mayores montos, que no solamente se invierten en la actividad económica de la microempresa sino también en la adquisición de bienes para el

hogar (electrodomésticos, mejoramiento y ampliación de la vivienda) mejorando la calidad de vida de él y su familia.

### **Indicadores de mora**

Antes mencionamos que la cartera de créditos es el factor fundamental para la existencia de la agencia en Sacaba, y no cabe duda que la calidad de los préstamos otorgados se mide por medio de los niveles de morosidad alcanzados.

#### **Mora**

La agencia Sacaba muestra buenos índices de recuperación de créditos. Su tasa de total de morosidad apenas alcanza al 1.13% en 1995 y al 1.19% en 1998. A pesar de aquello se realizaron provisiones de cartera necesarias con la finalidad de cubrir eventuales pérdidas por incobrabilidad. Estas provisiones se efectuaron en función a la calificación de la cartera, considerando la categorización que determina la Superintendencia de Bancos.

Los créditos en mora con más de 90 días de retraso son pocos y de menor escala. En 1995 apenas alcanzaba a \$us. 142 y en 1998 a \$us. 1.778, en ambos casos no se supera el 0.5% de la cartera de préstamos.

### **Otros indicadores**

El anexo 1, muestra también otros indicadores operativos que vale la pena destacar, como ser promedios de cartera por asesor de créditos y otros que a continuación describo.

### **Cartera promedio por asesor de créditos**

En 1995 un funcionario de campo (asesor de créditos) tenía a su cargo una cartera de préstamos promedio de \$us. 62.045, en 1998 el promedio asciende a \$us. 211.412, mejorando este indicador de productividad del funcionario de campo en un 340%.

Asimismo en 1995, un funcionario de campo, tenía a su cargo la relación financiera con 275 clientes, en 1998 tenía a su cargo 465 clientes, incrementando a su capacidad de atención 190 clientes adicionales, un 69% más del nivel de 1995.

El mejoramiento de los anteriores indicadores de productividad, fueron posibles con el desarrollo de nuevos de instrumentos de evaluación económica y seguimiento, implementación de equipos computacionales y mejoramiento del soporte informático, que automatiza gran parte del proceso de otorgación de préstamos.

## **4.4 Indicadores Financieros.**

### **4.4.1 Los nuevos paradigmas de la regulación**

Actualmente las premisas fundamentales en la supervisión y evaluación financiera, también denominada de supervisión prudencial o preventiva, se concentran en el empleo de estándares y procedimientos de evaluación de la capacidad de intermediación, administración del riesgo y cobertura de los mismos, además de la disponibilidad de la información y transparencia de la misma.

La nueva visión de la supervisión prudencial cambia las funciones del supervisor hacia un enfoque de evaluación y diagnóstico

institucional, orientada a identificar problemas futuros y prevenir los mismos.

#### **4.4.2 Ambito de actuación**

En el presente trabajo se emplearan índices para medir la eficiencia financiera, el rendimiento y solvencia de la agencia Sacaba, basados en la información contenida en los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados de las gestiones 1995-1998), que se puede apreciar mejor en el anexo 2 (resumen de estados financieros).

Las mediciones se efectuarán considerando valores homogéneos de los estados financieros, expresados en dólares americanos.

Cubriremos aspectos de evaluación de desempeño y de eficiencia financiera, basados en dos tipos de indicadores. El primer grupo comprende el uso de los indicadores asociados con el análisis de razones financieras. El segundo grupo incorpora el uso de índices de calidad, basados en los indicadores del sistema CAMEL, empleado para la evaluación de entidades financieras.

#### **4.4.3 Razones financieras**

Para una mejor comprensión y análisis de los resultados financieros alcanzados por la Agencia PRODEM Sacaba, se consideraron razones financieras e indicadores financieros. La forma de cálculo y resumen de los mismos se observan en el anexo 3.

A continuación describimos las razones e indicadores financieros utilizados.

### **Rendimiento financiero (Rf).**

Esta razón financiera mide la relación de los ingresos financieros respecto de los activos productivos (cartera e inversiones temporarias), nos muestra los ingresos de las operaciones crediticias respecto de la inversión realizada por los propietarios.

	1995	1996	1997	1998
Rendimiento financiero	39,76%	54.11%	33.7%	33.79%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

- Se observa una tendencia decreciente a pesar del incremento significativo de la cartera. Esto se debe a la baja de tasas de interés que se produjo en las dos últimas gestiones, así como la eliminación del descuento tipo flat que se realizaba por crédito desembolsado.

En 1995 el *Rf* era del 39,76%, por entonces la tasa efectiva de los préstamos era del 46.6% anual. En 1998 el *Rf* es del 33.79%, en esta gestión la tasa efectiva es del 39%.

### **Rendimiento extraordinario (Re).**

Mide la relación de los ingresos extraordinarios respecto de los activos productivos (cartera e inversiones temporarias), nos muestra la incidencia o influencia que tienen los ingresos que provienen de fuentes ajenas a las operaciones crediticias.

	1995	1996	1997	1998
Rendimiento extraordinario	10,76%	9,79%	7,14%	2,65%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

Los resultados obtenidos nos permiten observar que existe una tendencia decreciente, considerando que los ingresos extraordinarios provienen de soporte financiero externo a PRODEM, la tendencia decreciente en el *Re* evidencia que cada vez somos menos dependientes de éstos recursos.

En 1995 esta razón financiera alcanzaba al 10.76% y en 1998 era del 2.65%, sobre los activos productivos. El soporte externo recibido por la agencia Sacaba, está relacionado con el equipamiento computacional y vehículos provistos por fuentes externas.

#### **Rendimiento total (Rt).**

La sumatoria de las dos razones financieras anteriores nos dá el rendimiento total.

	1995	1996	1997	1998
Rendimiento total	50.52%	63.91%	40.84%	36.44%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

- Considerando las dos anteriores razones financieras, encontramos que el rendimiento total ( $R_f + R_e$ ) es muy elevado. Durante las cuatro gestiones analizadas los rendimientos totales estuvieron por encima del 36%. A diciembre de 1998 el conjunto de los fondos

financieros privados (instituciones de microcrédito y créditos de consumo) no superó el 5%<sup>14</sup>.

### **Resultado neto sobre activos productivos (Rap).**

Esta razón financiera mide la relación del resultado neto de la gestión respecto de los activos productivos, muestra la eficiencia de las operaciones financieras, descontando costos, respecto de la inversión de los propietarios.

	1995	1996	1997	1998
Result Neto s/activos prod.	33.68%	48.39%	30.02%	27.77%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

Notamos también que la disminución de las tasas efectivas de interés producidas en los dos últimos años, bajaron los niveles de rentabilidad de las operaciones de la agencia Sacaba. Esto significa que se deben realizar mayores esfuerzos de los empleados en desembolsar mayores volúmenes de cartera de créditos para alcanzar los niveles de rentabilidad de gestiones anteriores. Supone también emplear mayores esfuerzos y recursos destinados a la promoción y publicidad de los servicios crediticios ofrecidos, con el fin de capturar clientes y no perder mercado.

Esta razón financiera bajó del 33.68% en 1995 al 27.77% en 1998. A pesar de la tendencia decreciente de esta razón financiera los rendimientos financieros, expresados en el resultado neto de la gestión, en cifras absolutas van aumentando.

<sup>14</sup> Semanario Nueva Economía, "Suplemento Finanzas", Pag. 4 y 5, edición abril/99

### **Resultado neto sobre el patrimonio (Rsp).**

Esta razón financiera mide la relación del resultado neto respecto del patrimonio, mide el grado de recuperación de las inversiones de los propietarios, como resultado de las operaciones crediticias, cuanto más alto sea esta razón más rápidamente recuperan su inversión los propietarios.

	1995	1996	1997	1998
Rsp (Resultado neto s/ patrim)	85,72%	61,96%	41,06%	34,97%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

Los incrementos en el patrimonio son mayores en proporción a los incrementos del resultado neto de las cuatro gestiones analizadas, aunque esta razón muestra tendencia decreciente, el nivel alcanzado es alto. Considerando que las instituciones financieras tienen niveles de rendimientos entre el 2% y 14% anual, los resultados obtenidos por PRODEM Sacaba superan ampliamente cualquier expectativa. Así en 1995 el **Rsp** alcanzaba el 85.72% y en 1998 alcanzaba al 34.97%, la utilidad neta en 1995 era de \$us. 84.100 y en 1998 la utilidad neta era de \$us. 235.238.

#### **4.4.3 Diagnóstico por indicadores CAMEL**

El análisis CAMEL es un sistema uniforme de calificación de instituciones financieras. Se basa en el empleo de un conjunto de indicadores representativos de Capital, Solvencia de activos, Administración, Ganancias/Rentabilidad y Liquidez. Utiliza los indicadores, de manera integral, con la finalidad de establecer

comportamientos y tendencias de los diferentes componentes de los estados financieros, ofrece también un marco general de factores financieros, operativos y de cumplimiento de normativas.

### **Capital,**

Esta medida indica el grado con que el Patrimonio está financiando los activos. También nos muestra la tolerancia a las pérdidas, exposición al riesgo, la carga patrimonial en la empresa.

	1995	1996	1997	1998
<i>Capital</i>				
Patrimonio / Activos	64.01%	30.88%	27.9%	22.09%
Cartera mora / Patrimonio	2.86%	7.36%	2.2%	1.51%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

En el periodo analizado, notamos que el Patrimonio respecto de los activos totales va disminuyendo, lo cual nos indica que paulatinamente vamos empleando en menor proporción el patrimonio institucional en la aplicación de cartera, por tanto el financiamiento de la cartera se realizó con otra fuente distinta del patrimonio.

La cartera total en mora respecto del patrimonio muestra indicadores bajos en 1995, 1997 y 1998. El porcentaje de 1996 es elevado, sin embargo la mora se concentra en categorías 1 y 2 (estas categorías son considerados como créditos normales o con problemas potenciales), no son considerados créditos con deficientes dudosos o perdidos.

Podemos afirmar que los indicadores de capital son buenos e indican la solvencia y seguridad institucional, por la buena tolerancia a las pérdidas y porque la carga patrimonial en riesgo es baja.

Según el semanario “Nueva Economía”, en su número publicado en abril/99<sup>15</sup>, el promedio de este indicador para 5 fondos financieros privados (instituciones de microcrédito) alcanzaba el 33%.

Comparando el resultado alcanzado por PRODEM Sacaba (22%) en 1998, podemos afirmar que se aplican bien el criterio de fondeo de recursos para la cartera de préstamos.

### Activos

Indicadores que permiten evaluar según las áreas, el riesgo a que están sujetos los activos productivos (cartera de créditos). Entonces la relación de provisiones constituidas y la cartera en mora respecto de la cartera de créditos, nos indicará el grado de riesgo a que está sometida la cartera de préstamos. Muestran la pesadez de la cartera en mora, el porcentaje de la provisión constituida como cobertura y la relación del activo inmovilizado.

	1995	1996	1997	1998
<i>Activos</i>				
Provisión / Cartera mora	89,31%	16,21%	20,8%	125,23%
Provisión / Cartera	1,01%	1%	0,34%	1,52%
Cartera mora / Cartera	1,13%	5,77%	1,61%	1,2%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

- El resultado de las relaciones empleadas nos indican que: las provisiones efectuadas respecto de la cartera en mora, se efectuaron adecuadamente. Los primeros años se realizaron solamente provisiones genéricas del 1% sobre la cartera activa, posteriormente se aplicaron provisiones específicas.

<sup>15</sup> Semanario Nueva Economía, edición abril/99

En 1998 las provisiones cubren el 125% de la cartera en mora, es decir que adicionalmente a la previsión genérica se realizó la previsión específica, establecida según parámetros de calificación de cartera de la Superintendencia de Bancos. Este procedimiento como mecanismo de seguridad y protección de la cartera activa me parece muy acertado.

Según la fuente citada antes (nota 13), a diciembre/98 este indicador alcanzaba al 16% para los fondos financieros privados (FFPs). El indicador de Sacaba 125% nos parece muy bueno porque demuestra mayor cobertura de la cartera.

#### **Management (administración)**

Los indicadores de administración nos permiten valorar la capacidad de generar activos productivos al menor costo posible. Al restringir los gastos administrativos incurridos en las operaciones, el nivel de utilidades es mayor, por lo que es importante medir el uso de recursos. Además nos permite evaluar, según áreas, los costos administrativos incurridos y la eficiencia administrativa institucional.

	1995	1996	1997	1998
<i>Management</i>				
Gastos adm / Activos	15,91%	13,99%	10,71%	7,95%
Gastos adm/Activo prod.	17,36%	15,81%	10,86%	8,11%
Gastos adm/Res. Neto	51,55%	32,68%	36,17%	29,19%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

- Los indicadores utilizados nos muestran que los gastos de administración con relación a los activos tiene una tendencia

decreciente, esto es favorable e indica que año tras año los gastos administrativos, proporcionalmente son menores.

- Los gastos administrativos respecto del resultado neto, van decreciendo. En 1995 alcanzaba el 51.55% , en 1998 desciende al 29.19%.

Según los datos mencionados (nota 13) los 5 FFPs, que operan en el país con microcréditos, tenían en promedio a diciembre/98 este indicador en un 15%. Esta situación coloca a PRODEM Sacaba, en desventaja porque su eficiencia administrativa es del 29.19% (gastos adm/resultado neto).

Los altos niveles de gastos administrativos de PRODEM, se deben a la naturaleza de las operaciones. Los préstamos en pequeña escala encarecen el servicio, más aún si éstos están acompañados de seguimiento y supervisión de los clientes.

En el caso estudiado, de alguna maneras es alentador verificar que estos indicadores de eficiencia administrativa van mejorando gradualmente.

### **Earnings (utilidades)**

Estos indicadores financieros nos permiten evaluar según las áreas los rendimientos financieros con relación al activo y el patrimonio, así como la capacidad para cubrir gastos administrativos. Miden también el grado de recuperación de las inversiones de los propietarios, cuanto más alta sea esta razón más rápidamente recuperan su inversión los propietarios.

	1995	1996	1997	1998
<i>Earnings</i>				
Resultado neto / Activos	30.85%	42.83%	29.61%	27.24%
Result neto / Patrimonio	85.72%	61.96%	41.06%	34.97%
Gast Adm/Res.fin.desp.Inc.	43.1%	29.06%	32.18%	24.41%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

- Los indicadores obtenidos nos indican que el resultado neto sobre activos en las 4 gestiones analizadas alcanzaron un porcentaje superior al 27%, demostrando que PRODEM Sacaba tiene grados aceptables de rentabilidad. Respecto al patrimonio también este indicador en el mismo periodo supera el 34.9%, evidenciando que son resultados óptimos.
- Los gastos administrativos respecto del resultado financiero después de incobrables superan en las cuatro gestiones el 24.4%, esto nos indica que existe un buen margen de ganancia.

Sin embargo, a diciembre/98 los FFPs obtuvieron márgenes de ganancia en un promedio de 36%, colocando nuevamente a PRODEM en situación desventajosa.

### **Liquidez**

Estos indicadores permiten analizar la capacidad institucional para satisfacer y cubrir sus obligaciones de corto plazo. Se entiende también como la capacidad de una entidad financiera para convertir sus activos en efectivo.

	1995	1996	1997	1998
<i>Liquidez</i>				
Prueba ácida	137.15%	386.38%	0.7%	0%
Disponibil. / Pasivo	159.96%	405.91%	1.59%	0.79%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros de PRODEM Sacaba

- Considerando fríamente los resultados obtenidos, estos indicadores demuestran un alto grado de iliquidez y exposición a las obligaciones de corto plazo. Sin embargo estos indicadores no son representativos, por cuanto los recursos disponibles en la agencia Sacaba, por políticas internas institucionales, a fines de gestión se remiten a la Oficina Nacional, quedando por tanto momentáneamente expuesto al riesgo de iliquidez. También al no poseer servicios de captaciones, las obligaciones de corto plazo son mínimas.
- Considerando la fuente ya citada (nota 13) el conjunto de FFPs a diciembre/98 alcanzó un indicador de liquidez promedio del 32%.

## **II. SECCION PROPOSITIVA**

### **1. Consideraciones generales**

Del análisis de los resultados alcanzados por PRODEM Sacaba en el periodo 1995-1998, operativos y financieros, podemos afirmar que éstos son buenos y aceptables con relación a los objetivos institucionales y sus metas propuestas. Se verifica la solvencia financiera de la empresa, la seguridad patrimonial y buenos niveles de cobertura de riesgos, en general el desempeño institucional fue bueno. Los objetivos institucionales propuestos se cumplieron en la medida de las posibilidades, mejorando la calidad de vida de los clientes.

Evidenciamos también que la metodología de crédito aplicada en la agencia Sacaba, basada en el “Grupo Solidario” como sistema de garantías, tuvo buena aceptación y éxito. Podemos afirmar que esta forma de trabajo con las microempresas del sector informal es una buena alternativa de financiamiento de capital de operaciones y acceso al crédito.

No obstante los riesgos a los que se somete toda entidad financiera, no importando su dimensión o naturaleza, tienen otros orígenes como ser:

- a) Fluctuaciones del tipo de cambio (especulación monetaria, inflación, devaluación)
- b) Disminución de la solvencia de los clientes (por fenómenos naturales o económicos, delincuencia y pérdida de valores culturales)
- c) Riesgo país por crisis, recesión, inestabilidad política, narcotráfico, etc.

Evaluando la composición de la cartera de préstamos, por el sistema de riesgo ponderado que la Superintendencia de Bancos utiliza, notamos que la cartera de préstamos está demasiado concentrada en créditos con garantía solidaria, implicando mayor riesgo con relación a otros sistemas de garantías. Por tanto se debe considerar que la cartera de préstamos tendrá menor riesgo si se diversifica la oferta crediticia, ligando ésta a otras tecnologías crediticias distintas al grupo solidario.

## **2. Propuesta de fortalecimiento y seguridad institucional.**

Por los factores señalados anteriormente me permito proponer algunos ajustes en la metodología y estrategia de trabajo de PRODEM Sacaba, mencionando los siguientes aspectos que fortalecerán y otorgarán mayor seguridad a su cartera de préstamos, al mismo tiempo permitirá lograr mayor impacto económico en la zona de influencia.

El impacto económico básicamente se concentrará en el mejoramiento de la productividad de la unidad económica, mayor diversificación de la producción, el incremento del capital productivo, mayor formación de capital y la eficiencia en el uso de los recursos y el crédito.

## **2.1 Consolidación del Grupo Solidario como metodología de trabajo.**

Está comprobado que esta forma de trabajo, como mecanismo de garantía de los préstamos, es adecuada y accesible para los clientes microempresarios que no cuentan con garantías reales, por tanto se debe profundizar y generalizar su aplicación. Empero vale la pena considerar algunos aspectos fundamentales de esta metodología.

- El grupo solidario funcionará como sistema de garantía y su relanzamiento tendrá éxito en tanto sus principios fundamentales se cumplan. Es decir que se mantengan como base de trabajo del grupo: la solidaridad, la cooperación, la aceptación de los individuos y reconocimiento de sus cualidades morales.
  
- La institución deberá ejecutar mayores esfuerzos y recursos en el relanzamiento de esta metodología de trabajo, a través de charlas, cursillos y sesiones en grupo, que refuercen el mensaje y contenido del trabajo en grupo solidario. Es muy importante destacar que se deben elaborar cuadernillos, folletos, revistas y otros medios de comunicación con los clientes, utilizando lenguaje claro, sencillo y comprensible. Se debe emplear medios y alternativas de educación no formal para adultos, considerando que la mayoría de los clientes son mujeres y su grado de escolaridad no es muy avanzado.
  
- Si bien las actividades de capacitación no son propias de entidades financieras, que solamente buscan el lucro y beneficio económico, se debe entender y aceptar que la capacitación genera mayor impacto y beneficio social, porque se orienta al cambio de actitud de las personas. Se abandona definitivamente el asistencialismo y paternalismo al que nuestra

población pobre se ha acostumbrado, cambiando por actitudes positivas para el cambio, actitudes empresariales y de trabajo.

## **2.2 Diversificación de la cartera.**

Una de las debilidades de PRODEM Sacaba, como se mencionó anteriormente, es la concentración excesiva de sus créditos bajo la metodología de grupo solidario, que limita el acceso a recursos a clientes con mayores potencialidades (comerciales y productivas).

Existen clientes que demandan créditos por montos mayores, plazos más largos y nuevas opciones de financiamiento, efecto del crecimiento de los negocios/talleres. Estos clientes pueden ofrecer garantías de bienes muebles, maquinaria, equipo, vehículos e inmuebles. Demandan en forma independiente e individual, financiamiento para la expansión de sus actividades económicas.

### **□ La diversificación de la cartera:**

i) Permitirá una mayor accesibilidad al crédito a clientes con mayor potencialidad económico.

ii) Al recibir garantías reales (bienes muebles e inmuebles) el riesgo crediticio, por insolvencia o quiebra de los negocios, de alguna manera disminuye.

iii) La inmovilización de fondos por causa de provisiones por cartera vencida y en ejecución será menor.

iv) La diversificación de productos, permitirá incrementar el volumen de la cartera de préstamos, consiguientemente mejorar los ingresos, con la misma capacidad instalada disponible.

v) Desarrollará aún más el área de influencia de la agencia Sacaba, por cuanto los créditos por montos mayores generalmente se canalizan hacia el incremento de la inversión en capital fijo, acelerando el proceso de formación de capital de las microempresas, proceso que causará mayor desarrollo y bienestar social.

A continuación presento una tabla que resume de manera general las nuevas alternativas de crédito, condiciones y requisitos básicos.

**Tabla resumen de productos crediticios y garantías.**

<b>Montos \$us.</b>	<b>Metodología</b>	<b>Garantía</b>	<b>Tasa int. Anual</b>	<b>Plazo Meses</b>	<b>Requisitos básicos.</b>
<b>200 - 2.000</b>	<b>Grupo solidario</b>	<b>Personal</b>	<b>36%</b>	<b>24</b>	<b>Solvencia económica</b>
<b>2.001 - 5.000</b>	<b>Grupo solidario Individual</b>	<b>Prendaria Línea tel. Títulos/valores</b>	<b>30%</b>	<b>36</b>	<b>Anotación preventiva</b>
<b>5001 +</b>	<b>Individual</b>	<b>Hipotecaria</b>	<b>18-24%</b>	<b>72</b>	<b>Gravamen DRR</b>

La tabla propuesta:

- Incorpora principalmente la opción de crédito individual, cuando el requerimiento crediticio es mayor a \$us. 2.000

- Amplía el requisito de garantía a opciones de: a) **garantías prendarias** (maquinaria sin desplazamiento, líneas telefónicas, títulos valores, certificados de depósito a plazo fijo pignorados a nombre de la institución) y b) **Hipotecaria**, para clientes que demandan crédito por montos mayores a \$us. 5.000.
  
- Amplía los plazos propuestos, basados en la capacidad de pago del cliente y limitados al tope máximo indicado, según el monto de crédito obtenido.
  
- Diferencia las tasas de interés, según los montos del préstamo, basado principalmente en el destino que tendrán los recursos financieros. Préstamos mayores son destinados a la adquisición de activos fijos, inversiones en infraestructura y equipamiento, económicamente tienen un retorno más lento, por lo tanto requieren tasas menores con la finalidad de no sobrecargar financieramente a los clientes.
  
- Diferencia también los plazos, en función del monto de préstamo, el largo plazo permite al microempresario planificar mejor sus actividades, definir su estrategia y aminora la carga financiera.

### **2.3 Disminución del riesgo crediticio**

Como medidas colaterales se debe implementar Sistemas de control y supervisión de los préstamos, asimismo generar bases de datos de clientes conflictivos y buscar contacto y acceso a **Centrales de Riesgo** disponibles (SIBEF, ASOBAN, ASOFIN, SIPROTEC), con la finalidad de verificar el historial financiero de los clientes, disminuir el riesgo y prevenir pérdidas por incobrabilidad.

Por otro lado, internamente se deben establecer **Comités de Crédito**, con el propósito de: 1) Aprobar las solicitudes de préstamo 2) Velar por el cumplimiento de los normas, procedimientos establecidos 3) Efectuar el control de calidad de la cartera de préstamos.

## **2.4 Capacitación del personal**

Otro aspecto importante, parte de la propuesta planteada, es la **capacitación** del personal de campo y administrativo. Las nuevas alternativas crediticias requieren de mayores y mejores conocimientos y habilidades del personal. Se debe mejorar la capacitación en: a) análisis financiero de las unidades económicas que requieren montos mayores b) mejorar sus conocimientos en administración y gestión de empresas, para ofrecer una mejor asistencia técnica a nuestros clientes c) mejorar sus conocimientos en mercadeo y ventas, para mejorar la atención y servicio al cliente d) mejorar sus conocimientos legales y jurídicos por la incursión en créditos hipotecarios, que requieren procedimientos específicos.

Gradualmente y paralelamente a la implementación de nuevas alternativas crediticias, se debe especializar al personal en áreas de trabajo específicas como ser: créditos bajo la metodología de grupo solidario y créditos de inversión con garantía hipotecaria.

### III. SECCION CONCLUSIVA

#### CONCLUSIONES

La incursión de PRODEM en Sacaba durante el periodo 1995-1998, fue positiva para la población usuaria del crédito, sin embargo vale la pena puntualizar que el desarrollo económico no es posible sin la inversión en las distintas áreas de la economía. Se requieren mayores inyecciones de capital en la zona de influencia para romper las barreras de marginamiento, atraso económico y pobreza de los pobladores de las áreas rurales. La experiencia de PRODEM, cubre una parte de los requerimientos reales de las microempresas establecidas en la localidad de Sacaba.

- Instituciones financieras como PRODEM, contribuyen al desarrollo y crecimiento regional y del país en su conjunto. Los créditos otorgados a microempresas, generan mayores ingresos para las familias, como efecto de la mayor productividad de los negocios. Elevan la calidad de vida, incrementa el empleo, aumenta el consumo y genera actitudes individuales de las personas hacia el cambio y conservación de nuestros valores culturales, además profundiza los procesos de formación de capital de las unidades económicas que permitirá consolidar las empresas, fortalecer los empleos existentes y crear nuevos puestos de trabajo.
  
- La propuesta financiera hacia el sector informal de nuestra economía que PRODEM desarrolló en Sacaba, demuestra que el crédito es viable y sostenible si se orientan bien las políticas institucionales. Es destacable la actitud institucional, la visión de situación económica nacional, la comprensión de la problemática del sector y la misión que se planteó como desafío, “masificar el servicio crediticio en las áreas rurales y ciudades secundarias del país, democratizando el acceso a fuentes de recursos financieros.

- Según el mapa de pobreza elaborado por la consultora Muller & Asoc., en Cochabamba el 71% de la población total (726.600 personas) son pobres. El 43% de la población urbana es pobre, en el área rural el 97% de la población es pobre.
  
- El sector informal de la economía emplea a más de la mitad de la Población Económicamente Activa urbana, y contribuye con un 16% al Producto Interno Bruto. Ha creado más empleo que cualquier otro sector económico durante la última década. Los ingresos percibidos en el sector informal suelen ser mejores a los salarios percibidos por los obreros del sector privado.
  
- En el largo plazo, el sector informal puede constituir una fuente de crecimiento económico para el país en su conjunto, una ventaja es que sus actividades son intensivas en el uso de mano de obra, es flexible a los cambios macroeconómicos y crisis, y ha demostrado que es eficiente en la utilización del capital en la producción, por tanto el apoyo y fortalecimiento, a través de servicios financieros y crédito, posibilitará mejorar las condiciones de vida de las familias pobres y atenuar los efectos de las crisis.

#### IV. BIBLIOGRAFIA

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Editorial</b>	<b>Año</b>
"Administración financiera"	James C. Van Horne	Prentice-Hall	1993
"Administración, una perspectiva global"	Harold Koontz y Heinz Wehrich	McGraw Hill	1998
"Contabilidad Financiera"	Gerardo Guajardo Cantú	McGraw Hill	1995
"Evaluación de Proyectos"	Gabriel Baca Urbina	McGraw Hill	1995
"Análisis de los Estados Financieros"	Leopold A. Bernstein	McGraw Hill	1996
"Mercados Financieros en la encrucijada"	Arnoldo R. Camacho	INCAE	1996
"informalidad e ilegalidad"	Roberto Casanovas	CEDLA	1989
"Censo Nacional de Población y Vivienda"	INE		1992
"Evaluación económica 1991"	Muller y Asociados		1991
"Economía informal y narcotráfico"	H.C.F Mansilla y C.Toranzo,	ILDIS	1991
"Informe Desarrollo Humano"	Roberto La Serna	PNUD	1994
"Studies in rural finance"	Claudio Gonzalez V.	Univ. Ohio	
"Boletín microfinanzas"	ASOFIN	junio-diciembre/1999	
"Curso de economía moderna"	Paul Samuelson	Edit. Aguilar	1976
"Teoría Microeconómica"	C.E. Ferguson	Fondo cult. Econ	1976

**MEMORIA PROFESIONAL**

**ANEXOS**

## Anexo 1

RESUMEN ESTADÍSTICO DE INDICADORES DE CLIENTES Y CARTERA

<b>Indicadores de clientes</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
No. clientes activos	1.103	1.331	1.426	1.863
% de mujeres	77%	78%	71%	76%
Clientes que obtuvieron ptmo. (acumulado a la fecha)	7.085	10.948	14.667	18.435
% Clientes activos por oficio				
Microproductores	22%	23%	25%	27%
Microcomerciantes	54%	52%	52%	51%
Servicios	20%	21%	20%	19%
Agricultores	4%	4%	3%	3%

<b>Indicadores de cartera (\$us.)</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Cartera Activa total	248.181	328.686	597.098	845.648
Desembolsos de créditos (gestión)	1.059.229	1.426.082	1.722.076	2.044.240
Desembolso de créditos (histórico)	1.957.000	3.382.083	5.105.159	6.635.779
Préstamo promedio	225	247	418	453
% Cartera activa según metodología crediticia	100%	100%	100%	100%
Grupos solidarios	100%	96%	94%	92%
Créditos individuales	0%	4%	6%	8%

<b>Indicadores de mora y otros</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Cartera en mora \$us.	2.807	18.978	9.641	10.143
% de la cartera activa	1,13%	5,77%	1,6%	1,19%
Fondo de Reserva	2.507	3.076	2.005	12.702
No. asesores de crédito	4	4	4	4
Cartera prom. x asesor de cred.	62.045	82.171	149.274	211.412
Clientes prom. x asesor de cred.	275	332	356	465

## ANEXO 2

## RESUMEN DE ESTADOS FINANCIEROS PRODEM SACABA (expresado en Sus.)

	1995	1996	1997	1998
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>272.566</b>	<b>373.125</b>	<b>606.914</b>	<b>863.616</b>
Disponibilidades	9.022	29.666	1.186	1
<b>Cartera</b>	<b>248.182</b>	<b>328.686</b>	<b>597.098</b>	<b>845.648</b>
Cartera Vigente	247.881	307.646	581.496	836.687
Cartera Vencida	2.665	18.978	7.762	8.336
Cartera Ejecución	142	0	1.879	1.807
Prod. Devengados	0	2.061	7.966	11.520
Previsiones	(2.507)	(3.076)	(2.005)	(12.702)
Otras cuentas por Cobrar	0	1.596	0	8.400
Bienes Realizables	0	0	1	6
Inversiones Permanentes	1.500	1.500	1.500	1.500
Bienes de uso	13.455	11.444	7.129	8.061
Otros Activos	407	232	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>174.456</b>	<b>115.222</b>	<b>169.320</b>	<b>190.744</b>
Obligaciones c/entidades de cred.	83.878	107.544	161.112	181.344
Otras Cuentas por Pagar	90.678	7.678	8.208	9.400
Previsiones	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>98.110</b>	<b>257.903</b>	<b>437.594</b>	<b>672.872</b>
Patrimonio	0	0	0	0
Resultado de la gestión	84.100	159.793	179.691	235.278
Resultados acumulados	14.010	98.110	257.903	437.594
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>99.273</b>	<b>178.679</b>	<b>201.738</b>	<b>286.268</b>
Productos por disponibilidades	0	0	0	0
Productos por Cartera Vigente	77.522	147.235	176.463	283.617
Productos por Cartera Vencida	247	874	849	2.651
Productos por Cartera Ejecución	0	0	0	0
Comisiones de Cartera	21.504	30.570	24.426	0
Gastos Financieros	0	0	0	0
<b>RESULT. ANTES DE INCOB.</b>	<b>99.273</b>	<b>178.679</b>	<b>201.738</b>	<b>286.268</b>
Abonos Ajuste x inflación	1.668	1.362	2.558	16.247
Cargos Ajuste x inflación	338	182	120	7.390
Perdidas por incobrable. De créditos	0	182	2.216	13.783
<b>RES.FINANC. DES. DE INCOB.</b>	<b>100.603</b>	<b>179.677</b>	<b>201.960</b>	<b>281.342</b>
Otros Ingresos Operativos	0	0	0	192
Otros Gastos Operativos	20	0	0	0
<b>RESULTADO DE OPER. BRUTO</b>	<b>100.583</b>	<b>179.677</b>	<b>201.960</b>	<b>281.534</b>
Gastos de Administración	43.357	52.216	64.991	68.684
<b>RESULTADO OPER. NETO</b>	<b>57.226</b>	<b>127.463</b>	<b>136.969</b>	<b>212.850</b>
Ingresos Extraordinarios	26.874	32.332	42.722	22.464
Gastos Extraordinarios	0	0	0	36
<b>RESULTADO NETO GESTION</b>	<b>84.100</b>	<b>159.793</b>	<b>179.691</b>	<b>235.278</b>

## Anexo 3

## Cálculo de razones financieras

		1995	1996	1997	1998
<i>Rf</i>	<i>Rend. Financiero</i>	39.76%	54.11%	33.70%	33.79%
<i>Re</i>	<i>Rend. Extraordinario</i>	10.76%	9.79%	7.14%	2.65%
<i>Rt</i>	<i>Rend. Total</i>	50.52%	63.91%	40.84%	36.44%
<i>Rap</i>	<i>Rend. Sobre act. Prod.</i>	33.68%	48.39%	30.02%	27.77%
<i>Rsp</i>	<i>Rend. Sobre Patrimonio</i>	85.72%	61.96%	41.06%	34.97%

## Cálculo de Indicadores CAMEL

		1995	1996	1997	1998
<b>Capital</b>	<i>Patrim/activos</i>	64.01%	30.88%	27.90%	22.09%
	<i>Car mora/patrim</i>	2.86%	7.36%	2.20%	1.51%
<b>Activos</b>	<i>Prevision/cartera mora</i>	89.31%	16.21%	20.80%	125.23%
	<i>Prevision/ cartera</i>	-1.01%	-1.00%	-0.34%	-1.52%
	<i>Cart mora/ cartera</i>	1.13%	5.77%	1.61%	1.20%
<b>Management</b>	<i>Gast adm/ activo</i>	15.91%	13.99%	10.71%	7.95%
	<i>Gast adm / act prod</i>	17.36%	15.81%	10.86%	8.11%
	<i>Gast adm/resul neto</i>	51.55%	32.68%	36.17%	29.19%
<b>Earnings</b>	<i>Res neto/activo (ROA)</i>	30.85%	42.83%	29.61%	27.24%
	<i>Res neto/patrimonio (ROE)</i>	85.72%	61.96%	41.06%	34.97%
	<i>Gasto adm/Res. Financ des incob.</i>	43.10%	29.06%	32.18%	24.41%
<b>Liquidez</b>	<i>Acida</i>	5.17%	25.75%	0.70%	0.00%
	<i>Disponi+inver/pasivo</i>	6.03%	27.05%	1.59%	0.79%

**Anexo 4****Razones e indicadores financieros utilizados*****Rendimientos***

Rendimiento financiero,  $R_f = \text{Ingreso financiero} / \text{Activos productivos}$

Rendimiento extraord,  $R_e = \text{Ingresos extraordinarios netos} / \text{Activos productivos}$

Rendimiento total,  $R_t = R_f + R_e$

***Rentabilidad y apalancamiento***

Resultado neto s/ activos productivos,  $R_{ap} = \text{Resultado neto} / \text{Activos Product}$

Resultado neto sobre patrimonio,  $R_{sp} = \text{Resultado neto} / \text{Patrimonio}$

## ANEXO 5

### "Ampliaciones requeridas por el Docente Revisor Lic. Máximo Bairon C."

#### CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE COCHABAMBA.

Ampliando los puntos considerados anteriormente, debemos destacar que el Departamento de Cochabamba posee una buena infraestructura financiera, conformada por bancos privados e instituciones no bancarias que ofrecen servicios y productos financieros de diversa índole, acordes con las necesidades de las empresas del medio.

La importancia del sistema financiero se refleja en las funciones de fomentar el ahorro, asignar recursos, lograr una adecuada productividad y adaptación a los cambios económicos. En los últimos años hemos experimentado cambios estructurales y de abierta competencia en el ámbito financiero, que produjo modificaciones significativas en la gestión de los negocios financieros.

Una de las funciones principales del sistema financiero, la de *canalizar fondos* hacia las inversiones más rentables, no ha sido aprovechada adecuadamente, descuidando necesidades de financiamiento del sector informal de la economía (microempresas) que no merecieron la atención ni del gobierno ni entidades bancarias, sino hasta pocos años atrás. El sector informal de la economía es considerado importante por la capacidad de absorción de mano de obra y su flexibilidad a los cambios económicos.

Hace algunos años la oferta de servicios financieros para el sector informal provenía principalmente de organizaciones no gubernamentales (ONGs) que operaban con criterios asistencialistas y con propósitos desarrollistas.

No obstante, los servicios crediticios de las ONGs fueron accesibles, democráticos y adecuados a las necesidades y requerimientos del sector informal. Según el semanario "Nueva Economía" en su publicación de mayo/99 solamente en 1998 se desembolsaron créditos a nivel nacional por \$us. 216.7 millones a 351.500 clientes microempresarios, a través de 17 entidades financieras no bancarias (9 en áreas urbanas y 8 en áreas rurales del país), demostrando así la importancia y dimensión del sector informal en la economía nacional y la atención que debe merecer su estudio y fortalecimiento.

## OFERTA CREDITICIA

Para una mejor comprensión y apreciación del tema de la presente memoria profesional, consideraremos como oferta crediticia a la disponibilidad de recursos financieros que la microempresa posee, canalizados a través de diversas instituciones financieras que operan en el Departamento de Cochabamba. Sin duda es importante el estudio de la oferta crediticia, como una de las fuerzas determinantes de los precios en el mercado financiero.

En el Departamento Cochabamba en 1990, según el "Boletín microfinanzas" publicado por ASOFIN (Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas), solamente operaba una institución financiera con oferta crediticia orientada a la microempresa, la cual se estableció en el área urbana.

Según la misma fuente, en junio de 1999 en Cochabamba operaban 18 instituciones financieras (11 en el área urbana y 7 en el área rural). Estas instituciones financieras por su naturaleza y constitución son en su mayoría ONGs (12), fondos financieros privados (5) y 1 banco privado especializado.

Estas instituciones establecieron 40 agencias y sucursales; 18 agencias y sucursales se encuentran en el área urbana y 22 en el área rural (10 provincias del departamento) ( pag. 16 y 17, boletín microfinanzas ASOFIN junio/1999).

El siguiente cuadro resume la evolución de la apertura de agencias y sucursales de instituciones orientadas al microcrédito en el Departamento Cochabamba.

### Evolución de la apertura de agencias y sucursales por área de operaciones

<i>Año</i>	<i>Urbanas</i>	<i>Rurales</i>	<i>Total</i>
1990	1		1
1991	1	1	2
1992	1	1	2
<b>1993</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>1994</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>
1995	12	6	18
1996	14	12	26
1997	15	20	35
1998	15	22	37
1999	18	22	40

Fuente: Boletín "microfinanzas" ASOFIN, junio/99

Como se puede observar el incremento de la oferta crediticia creció grandemente con relación a 1990, esta se incrementa principalmente a partir de los años 1993 y 1994.

### **Oferta financiera según tecnología crediticia**

Las diferentes instituciones financieras existentes en el Departamento Cochabamba, básicamente conformaron la oferta crediticia en tres tipos de tecnología crediticia:

- 1) Grupo solidario
- 2) Créditos individuales
- 3) Créditos asociativos.

En todos los casos la garantía exigida se sustenta en una estructura de monto solicitado, es decir que según vaya incrementándose el monto solicitado, la garantía exigida va gradualmente creciendo, desde garantías personales, prendarias y hasta garantías hipotecarias (normalmente exigida para montos mayores o superiores)

La tabla siguiente muestra el estado de la cartera bruta a diciembre de 1999, según la tecnología crediticia con la que desembolsaron los préstamos. Este dato corresponde a la totalidad de operadoras en el departamento.

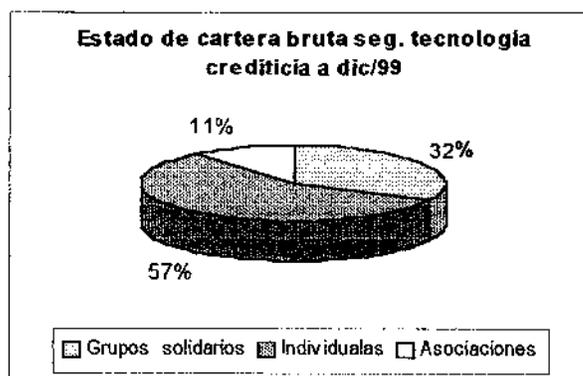
Como se puede apreciar, un mayor porcentaje de los créditos se concentran en los créditos individuales, en menor grado en grupo solidario y créditos asociativos.

El criterio de otorgar créditos bajo la tecnología de créditos individuales, actualmente es el que predomina en la mayoría de las instituciones, por la garantía exigida (bienes reales) y facilidad de su manejo y comprensión por parte de los clientes.

La cartera bruta de préstamos alcanzada a diciembre de 1999, por las instituciones operadoras del departamento, sobrepasa los \$us. 51 millones, cifra muy significativa dada la magnitud y dimensión de las operaciones de las microempresas. En promedio una microempresa recibió en calidad de préstamo un monto superior a los \$us. 3.000

ESTADO de CARTERA BRUTA de TODAS las OPERADORAS del Dpto. Cochabamba a dic/1999 <b>POR TECNOLOGIA CREDITICIA</b> (en miles de \$us.)		
Grupos solidarios	16,746	32%
Individuales	28,935	56%
Asociaciones	5,885	11%
	<b>51,566</b>	<b>100%</b>

Pag. 30 boletín ASOFIN dic/1999



### Condiciones crediticias.

En términos generales, la oferta crediticia se presenta accesible y acorde a los requerimientos del sector de las microempresas.

Las tasas de interés oscilan entre el 12% y 36%, dependiendo del monto solicitado y el destino del préstamo. Montos altos, orientado a la inversión en activos productivos o bienes inmuebles, tienen menores tasas que los montos bajos destinados al consumo o comercio.

Algunas de las instituciones cobran una comisión fija por cada préstamo (descuento tipo flat), por una sola vez, este descuento puede alcanzar en algunos casos hasta del 4%. Esta práctica tiende a desaparecer, en vista de que para el sistema financiero formal, este tipo de descuento está prohibido por la Superintendencia de Bancos.

Los plazos pueden alcanzar hasta 3.5 años, dependiendo de la tecnología crediticia y los montos solicitados. Los plazos son accesibles a los requerimientos de los clientes, los periodos de pago son de evaluados según la capacidad de pago de los clientes.

La siguiente tabla resume de modo general las condiciones financieras de los créditos orientados a la microempresa, vigentes a diciembre de 1999.

<b>RESUMEN DE CONDICIONES FINANCIERAS POR TECOLOGIA CREDITICIA</b> (en miles de \$us.)							
	Interés anual % \$us.	Comisiones %	Plazo días	Monto min. \$us.	Monto max. \$us.	Tiempo proces.	Período gracia
Grupos solidarios	18 al 36	0 al 4	hasta 720	56	2,000	2	6
Individuales	12 al 36	0 al 3	hasta 1080	66	75,000	3	112
Asociaciones	12 al 36	0 al 2	hasta 1277	50	300,000	1	15

Pag. 42 Boletín ASOFIN dic/1999

La oferta financiera actual, propuesta por las ONGs, es amplia y diversa, comprende tecnologías crediticias adecuadas y su administración está especializada.

## **DEMANDA CREDITICIA**

Otro de los factores determinantes del precio de los bienes en el mercado es la demanda. Para el presente estudio consideramos como demanda la población potencial de habitantes ocupados en el sector informal de la economía y que constituyen microempresas, constituidas como unidades económicas unipersonales, unidades económicas familiares u organizaciones productivas.

En 1999 se estimaba para Cochabamba una población de 1 millón de habitantes. Su población económicamente activa (PEA) ascendía aproximadamente a 280.000 habitantes. Aproximadamente 168.000 (60%) se encontraba ocupada en actividades económicas del sector informal, constituyendo ésta población el objetivo meta de las instituciones financieras orientadas al microcrédito.

El Dpto. Cochabamba tiene una alta tasa de migración (interna) hacia su principal centro urbano, su tasa de crecimiento poblacional es del 2.7% (superior al promedio nacional). Se estima que su tasa de desempleo aproximada es del 26%, nivel considerado como el más alto de los últimos tiempos.

En 1994 el Producto Interno Bruto per cápita regional de Cochabamba (PIBh) alcanzaba a \$us. 928, para 1999 se estimaba superar los \$us. 1.000, debido principalmente al incremento en los ingresos regionales por la exportación de gas natural y conclusión del nuevo oleoducto.

Los factores antes indicados inciden grandemente en la inversión privada, el consumo/gasto personal y la demanda de créditos, por parte de microempresas establecidas en el departamento.

Consideraremos como demanda actual a los clientes que tienen crédito activo en las distintas instituciones. En el Dpto. Cochabamba, a diciembre de 1999 las instituciones operadoras del área urbana contaban con 35.254 clientes y las operadoras rurales contaban con 16.512. Existían en total 51.766 clientes con préstamo activo, esta cifra representa solo el 28% del potencial de microempresas y pequeñas empresas sujetas de crédito y financiamiento. Existe entonces un mercado insatisfecho y potencialmente grande en cuanto a servicios crediticios se refiere.

El cuadro siguiente resume la composición de la cartera bruta de préstamos de todas las instituciones operadoras en el departamento, por actividad económica. Notamos que el mayor porcentaje está concentrado en actividades de comercio y servicios, sigue en orden importancia la producción (artesanos y talleres de manufacturas).

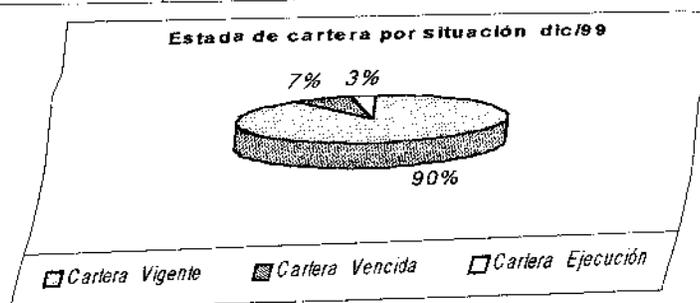
<b>ESTADO de CARTERA BRUTA de TODAS las OPERADORAS</b> en el Dpto. Cochabamba a dic/1999 <b>POR ACTIVIDAD ECONOMICA</b> (en miles de \$us.)		
Producción	12,356	24%
Consumo	2,140	4%
Comercio	24,450	47%
Otros	727	1%
Servicios	10,800	21%
Vivienda	1,093	2%
<b>Total</b>	<b>51,566</b>	<b>100%</b>

Pag. 27 Boletín ASOFIN dic/1999

La cifra total de cartera bruta de préstamos es significativa, sin embargo es necesario considerar la calidad de la misma, respecto de la situación de los préstamos, para tener una mejor apreciación de la misma. El siguiente cuadro resume el estado de la cartera por situación.

<b>ESTADO de CARTERA de TODAS las OPERADORAS del</b> Dpto. Cochabamba a dic/1999 <b>POR SITUACION</b> (en miles de \$us.)		
Cartera Bruta	51,566	100%
Cartera Vigente	46,666	90%
Cartera Vencida	3,475	7%
Cartera Ejecución	1,424	3%

Pag. 22 Boletín ASOFIN dic/1999



Observamos que a diciembre de 1999, la cartera vencida y en ejecución no superan el 5%, este parámetro es bastante bueno y saludable. Refleja el buen grado de cumplimiento y pago de los préstamos.

### Tasa de interés

La tasa de interés es el precio que pagan los usuarios (demandantes) o el precio que exigen las instituciones financieras (oferentes) por los servicios crediticios (en términos generales por el uso del dinero).

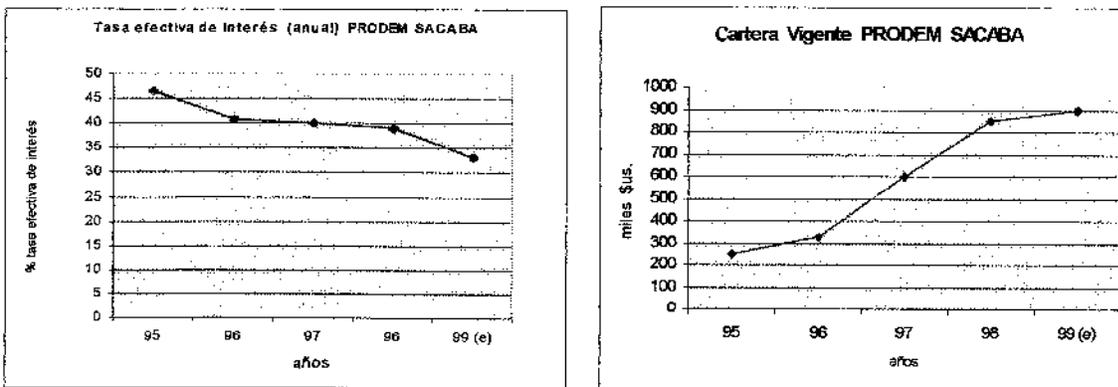
El ingreso de competidores (ONGs, Fondos Financieros Privados y algunos bancos comerciales) provocó una permanente disminución de la tasa de interés cobrada durante el periodo de estudio de la presente memoria profesional.

En el presente caso, el proyecto Prodem Sacaba, no estuvo al margen de la tendencia decreciente de las tasas de interés cobradas por los microcréditos otorgados, sin embargo las disminuciones del precio (tasa de interés) han tenido un efecto positivo en el crecimiento de la demanda (reflejada en el incremento de la cartera de préstamos) así como en los rendimientos financieros (resultado neto). Esta evolución decreciente en el periodo de estudio se menciona con mayor detalle en el punto 3 (oferta crediticia de PRODEM).

Complementariamente a lo descrito anteriormente respecto a las tasas de interés, la figura No 1. ilustra las tasas de interés efectivas cobradas por PRODEM Sacaba durante el periodo de análisis y estudio.

Relacionando las tasas de efectivas de interés con la demanda de créditos (cartera de préstamos), verificamos que existe una directa relación entre ambas categorías financieras.

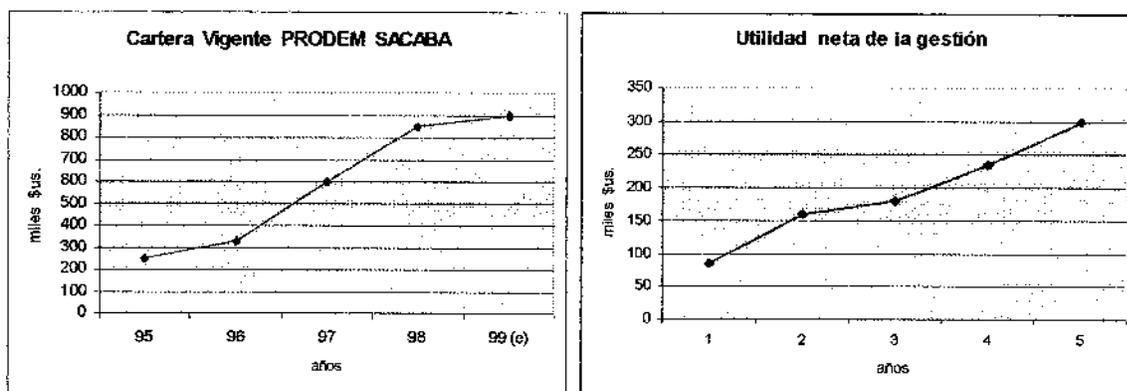
Figura 1



Verificamos, lo que en teoría económica conocemos como el efecto de la *elasticidad precio de la demanda*. El incremento producido en la cartera de préstamos, efecto de la baja del precio, evidencia que la demanda de microcréditos tiene elasticidad positiva respecto del precio (tasa de interés).

Los coeficientes de elasticidad positivos provocan incrementos en la demanda de créditos, consecuentemente mayores ingresos financieros (reflejado en el resultado neto). La baja del precio (tasa de interés) es proporcionalmente menor al incremento de la demanda crediticia (cartera de créditos), la figura No 2 ilustra los cambios producidos en el rendimiento financiero como efecto del incremento de la demanda (cartera de préstamos).

Figura 2



### Rendimientos esperados

A nivel institucional, las organizaciones de microfinanzas hoy en día han madurado y cambiado su mentalidad y objetivos. Antiguamente las ONGs se regían por principios asistencialistas y paternalista, buscando primordialmente impacto de tipo social en la población meta.

Actualmente la mayor parte de las instituciones financieras de apoyo a la microempresa, orientan sus objetivos hacia la consecución de buenos resultados financieros que les permitan mantener su propuesta vigente en el largo plazo, es decir que buscar la rentabilidad como propósito fundamental de sus operaciones. Algunas de ellas presentan elevados índices de rentabilidad, de sus activos productivos como del patrimonio.

El cuadro siguiente muestra, un apretado resumen de la cartera vigente de préstamos, resultado neto de la gestión 1999 y tasas de rendimiento de 6 de las organizaciones abocadas al microcrédito. Estas instituciones son las principales, las más grandes y representativas, que operan a nivel nacional y en el Departamento de Cochabamba (excepto Cidre).

Los datos consignados en el siguiente cuadro son resultados a nivel nacional, durante la gestión 1999.

<b>RESUMEN ESTADO de SITUACION PATRIMONIAL</b> <b>a dic/1999</b> <i>POR INSTITUCION FINANCIERA</i> <i>(en miles de bolivianos)</i>						
	<b>BCO SOLI</b>	<b>F. ANDES</b>	<b>CIDRE</b>	<b>F. ACCESO</b>	<b>FIE</b>	<b>PRODEM</b>
Cartera Vigente	457.480	200.391	19.273	131.934	103.849	121.135
Patrimonio (capital social)	63,130	14,280	11,772	14,250	15,740	19,978
Resultado Neto gestión	7,599	3,255	1.134	-7,262	1,480	2,869
<i>Rendimiento s/activos produc (Rap)</i>	<b>1.66%</b>	<b>1.62%</b>	<b>5.88%</b>	<b>-5.5%</b>	<b>1.42%</b>	<b>2.36%</b>
<i>Rendimiento s/Patrimonio (Rsp)</i>	<b>12.3%</b>	<b>22.8%</b>	<b>9.6%</b>	<b>-51%</b>	<b>9.4%</b>	<b>14.3%</b>

Pags. 48 y 51 Boletín ASOFIN dic/1999

Notamos en el cuadro que el rendimiento sobre activos productivos (Rap), con excepción de la Financiera Acceso, oscila entre 1,42% y 5,88%, esto equivale a decir que los activos productivos de estas instituciones tienen una alta eficiencia y buen rendimiento financiero.

El rendimiento sobre el patrimonio (Rsp) también notamos que oscila entre el 9,4% y 22,8%. El promedio el rendimiento sobre el patrimonio de las 5 instituciones con resultado positivo es de 13%, cifra que consideramos expectable y atractiva para sus inversionistas. Esta es una de las razones para que actualmente instituciones bancarias orienten su atención y expectativa hacia la implementación de divisiones y departamentos de microcrédito. Entonces los servicios financieros a las microempresas se ha convertido en un negocio, los niveles esperados de rentabilidad superan las expectativas de inversionistas banqueros.

El proyecto PRODEM Sacaba, durante el periodo de estudio, obtuvo rendimientos sobre el patrimonio superiores al 27%, cifra superior al promedio de instituciones similares. Esto se mencionó anteriormente en el desarrollo de la memoria profesional, sin embargo vale la pena destacar la labor que realizan los empleados, en su búsqueda permanente de la calidad total y altos índices de productividad y rendimiento.

No cabe duda que el sector informal tiene actualmente gran importancia en nuestra economía, su atención y financiamiento contribuirá al progreso y desarrollo nacional, fortaleciendo fuentes de trabajo y mejorando la calidad de vida de las familias bolivianas. Sin embargo las instituciones cuya orientación y objetivo es la microempresa, deben mejorar sus niveles de rentabilidad, buscar su viabilidad y permanencia en el tiempo y al mismo tiempo brindar mayores facilidades de acceso al crédito.

## **MEMORIA PROFESIONAL**

### **AREA III**

#### **Análisis de la actividad laboral**

## **I. Marco general**

Dentro del marco de un análisis individual, me permito manifestar la visión que tengo de la situación académica que me correspondió vivir en la Universidad Mayor de San Andrés, durante mi permanencia como estudiante universitario.

Gran parte de la formación académica que recibí estuvo vinculada y circunscrita a la interpretación histórica y filosófica de la realidad nacional, bajo los conceptos y principios del materialismo histórico y dialéctico, adoptados por corrientes de pensamiento marxista, expuestas por grandes intelectuales y personajes notables de la política boliviana, que en su momento ejercían como catedráticos en la carrera de economía.

No cabe duda que este tipo de formación académica nos hace más sensibles a los problemas sociales que viven sectores empobrecidos de nuestro país. Nos permite un análisis y lectura de la realidad socioeconómica mucho más realista, mejor orientada a la comprensión de la realidad nacional, la dependencia a la que estamos sometidos, el retraso tecnológico e industrial que tenemos respecto a otras naciones, más aún ahora que los avances y desarrollo tecnológico es cada vez más vertiginoso.

Sin embargo, los cambios internacionales producidos a fines de la década de los 80 (caída del sistema socialista, el muro de Berlín, la globalización) desestabilizaron los esquemas políticos progresistas y a nivel individual cambiaron los esquemas mentales de la interpretación de la realidad, hacia otros modelos combinados como la economía social de mercado.

## **II. Formación académica y desempeño profesional**

### **1. Carencias, necesidades y requerimientos**

La formación académica, muy orientada hacia la formación teórica de la interpretación de la realidad provoca una brecha muy grande entre la formación académica y la práctica profesional.

La carencia de instrumentos y herramientas técnico-prácticas, no nos permite ejecutar y desarrollar soluciones y propuestas a los diferentes problemas que nos presenta la actividad profesional.

El perfil profesional del economista, por la exigencia laboral que nos presenta, requiere de formación académica adicional fuera de la universidad. Formación académica que no siempre es dirigida, sino más bien obedece a modelos copiados e imitados de libros, textos de producción extranjera muy heterogénea, que distorsiona y confunde todo el conocimiento adquirido en la carrera universitaria. De ahí que se hace muy difícil mantener posiciones ideológicas coherentes y consecuentes, porque se confunde la terminología utilizada y los conceptos de las diferentes corrientes ideológicas.

Se requiere por tanto que a nivel académico, en la UMSA, se implementen adicionalmente a los aspectos teóricos de las asignaturas, elementos e instrumentos prácticos, que posibiliten en buen ejercicio profesional del economista, conforme los requerimientos del entorno nacional. Nuestros docentes poseen una excelente experiencia profesional que debe ser aprovechada sobretodo en lo concerniente a la aplicación práctica en la propuesta de soluciones a problemas reales de nuestra sociedad.

## **2. Aplicación y desempeño profesional.**

La formación académica recibida tuvo carácter integral, es decir que el pensum de la carrera de economía abarca muchas áreas de estudio como ser administración general, derecho, sociología, recursos energéticos, comercio internacional y otros temas propios del estudio de la economía.

Este carácter integral, cuando es bien aprovechado por el estudiante, puede ser útil en diferentes momentos del desarrollo de la actividad profesional. De ahí que las asignaturas estudiadas en materias como administración general, derecho, planificación económica, estadística, microeconomía, matemática financiera, preparación y evaluación de proyectos, fueron de gran utilidad, porque sentaron bases teóricas para mi desenvolvimiento profesional.

Temas de administración como las cuatro actividades principales (planeación, organización, dirección y control) son fundamentales en cualquier actividad laboral. Temas de derecho como, bases de contratación laboral, asignaciones familiares, contratos, documentos mercantiles y otros facilitan la actividad laboral. En matemática financiera es muy importante el conocimiento de técnicas y forma de cálculo de tasas, descuentos, amortizaciones, etc. En preparación y evaluación de proyectos, sin duda se sientan las mejores bases para el desarrollo profesional del economista.

No obstante, como mencioné anteriormente, la mayoría de los conocimientos adquiridos son teóricos y la aplicación a la realidad requiere de mucho esfuerzo individual, por cuanto en el ejercicio

profesional los procedimientos empresariales o institucionales a los que nos sometemos no siempre son los mismos, originando grandes brechas entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica.

### **III. Balance crítico de la formación académica**

Uno de los aspectos desfavorables de la formación académica de los economistas es el excesivo énfasis en cuestiones teórico-filosóficas del análisis económico. También existe demasiada exigencia en asignaturas con alto contenido matemático, cuando las computadoras realizan las labores de modo más rápido, preciso y confiable, sin embargo no se pone mucho énfasis en la parte interpretativa de los resultados matemáticos.

Otro aspecto que, en mi generación estudiantil se descuidó bastante, es la formación en investigación económica. Los talleres de tesis son muy superficiales y no se fomenta la investigación. El perfil profesional con el que egresamos es muy bajo con relación a la investigación. Los instrumentos de que disponemos son demasiado elementales y no poseemos técnicas ni destrezas de investigación.

En criterio personal, los egresados de economía somos débiles en aplicación práctica de nuestra carrera y debemos “batirnos” como se pueda en el desarrollo profesional. Esto nos hace menos competitivos y menos calificados. Requerimos mayores instrumentos y elementos prácticos, que nos permitan asumir los retos laborales con mayor profesionalismo y capacidad.

#### **IV. Propuesta individual de superación académica**

Desconozco la propuesta curricular de la carrera de economía en la actualidad, pero me permito proponer lo siguiente:

1. Al término del sexto semestre, posibilitar al estudiante, conforme su vocación, aptitudes personales, empleo o inclinaciones personales, tomar asignaturas con orientación especializada en:
  - ◆ Economía agraria, minera, petrolera, industrial, comercial
  - ◆ Preparación y evaluación de proyectos
  - ◆ Análisis financiero, económico
  - ◆ Estadística y econometría
  - ◆ Planificación económica, programación monetaria
  - ◆ Gestión empresarial y gerencia de proyectos
  - ◆ Investigación de mercados, organización y métodos
  
2. La opción elegida especializaría y cualificaría al profesional economista, haciéndolo más competitivo y apto, su aporte a la sociedad será mayor y con mejor impacto.
  
3. Estas opciones, inclusive servirían de antesala al inicio del postgrado o maestría, en las áreas de mayor dominio temático, por parte del profesional economista.