

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

CHILE

**REESTRUCTURACIÓN DEL MECANISMO DE MICRO-LEASING DE
INVERSIONES PARA EL DESARROLLO INDES S.A.**

(TC9904019CH)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: María Victoria Sáenz de Lleras (SDS/MIC) Jefe; Monique Fridell (IIC); Rafael Millán (COF/CCH); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR), Alexandra Santillana (SDS/MIC); y Xavier Nogales (Consultor).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. MARCO DE REFERENCIA	1
A. El sector de la Micro y Pequeña Empresa (MYPES) en Chile	1
B. Estrategia del Banco en el país y en el sector	2
II. ORGANISMO EJECUTOR	2
A. Reseña histórica	2
B. Gobernabilidad y Administración	3
C. Mercado objetivo	4
D. Estructura de capital y composición del activo	4
E. Productos, cartera y cartera en riesgo	4
III. EL PROYECTO	6
A. Objetivo	6
B. Componentes	6
1. Reestructuración administrativa, técnica, financiera y de mercados	7
2. Adecuación de los sistemas de información gerencial	7
3. Otros	7
C. Costo y financiamiento	8
D. Estado de avance del proyecto	8
IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	9
A. Ejecución y administración del proyecto	9
B. Beneficiarios	9
C. Impacto ambiental	9
D. Adquisición de bienes y servicios	9
E. Período de ejecución y calendario de desembolsos	9
F. Seguimiento y evaluación	10
V. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	11
A. Justificación	11
B. Riesgos	11
VI. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	11

ANEXOS

I Matriz de Marco Lógico

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MIC

PREPARACIÓN:

Solicitud de apoyo

Estados financieros auditados de 1996, 1997 y 1998

Balances de prueba a junio 30 de 1999

Normas de la SBIF

EJECUCIÓN:

Definiciones oficiales de microempresa

Socios de INDES y participación accionaria

Conformación del Grupo Bandesarrollo y su relación con INDES

Organigrama

Estados financieros proyectados

Condiciones financieras de los productos de INDES

Programa de microempresas del Bandesarrollo – Microempresas

Características del leasing de INDES y su comparación con el programa de Micro-leasing del Grameen Bank de Bangladesh

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BANDESARROLLO	Banco del Desarrollo
CE	Comité Ejecutivo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESI	Comité de Evaluación e Impacto Social
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
EDCS	Ecumenical Development Cooperative Society
FOSIS	Fondo de Solidaridad Social
GB	Grameen Bank
IFC	International Finance Corporation
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INDES	Inversiones para el Desarrollo S.A
INE	Instituto Nacional de Estadística
INVICA	Fundación Instituto de Viviendas Populares
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
PE	Pequeña Empresa
SBIF	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
SIDI	Société d'Investissement et Développement International
UF	Unidades de Fomento

REESTRUCTURACION DEL MECANISMO DE MICRO-LEASING DE INVERSIONES PARA EL DESARROLLO- INDES-S.A.

(TC9904019CH)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante:	Inversiones para el Desarrollo – INDES S.A.-.		
Agencia ejecutora:	Inversiones para el Desarrollo – INDES S.A.-.		
Monto y fuente:	FOMIN Ventanilla III-A	US\$	570.000
	INDES:	US\$	400.000
	Total:	US\$	970.000
Plazos:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso:	42	Meses
Objetivos:	El objetivo del proyecto es apoyar el desarrollo de un modelo de microleasing (arrendamiento financiero para microempresarios) que sea técnica, financiera y metodológicamente sostenible, a fin de garantizar el acceso oportuno de las micro y pequeñas empresas de Chile recursos de mediano plazo que les permita adquirir bienes de capital nuevos o usados, y por ende incrementar su productividad.		
Descripción:	<p>La reestructuración de INDES cubrirá las áreas administrativa, técnica, financiera y de mercados. Incluye también la adecuación de los sistemas de información gerencial y a la difusión de las técnicas del microleasing como instrumento para el desarrollo del sector en otros países de la región.</p> <p>A través de estos componentes se pretende apoyar a INDES en la definición de una estructura organizacional apropiada para enfrentar el cambio y el crecimiento, a consolidar y mejorar la tecnología de microleasing, y a apoyarla en el proceso de su consolidación financiera y optimización de la calidad de sus activos a fin de que pueda consolidarse como modelo de atención al sector de la micro y pequeña empresa basado en el instrumento financiero leasing.</p> <p>Es importante anotar que INDES es la única entidad en Latinoamérica que atiende el sector de la microempresa utilizando este novedoso instrumento. Sus ventajas radican en el profundo conocimiento de sus clientes y en la experiencia en el manejo del leasing tradicional. El reto que se presenta consiste en efectuar las modificaciones precisas para lograr un mayor impacto en la productividad del sector objetivo.</p>		

Condiciones contractuales especiales:

Como requisito previo al primer desembolso se requiere la presentación a satisfacción del Banco de: (i) plan estratégico revisado y aprobado por el Directorio (párrafo 2.5); (ii) términos de referencia y procedimientos para la licitación de la consultoría en diseño metodológico, organizacional y financiero del programa a seguir (párrafo 4.1); (iii) presentación de un plan de desinversión gradual de las acciones del Banco del Desarrollo, cuyo cumplimiento será requisito para el tercero y subsiguientes desembolsos (párrafo 2.8); y, (iv) acta de la Asamblea de Socios indicando: (a) su compromiso de aceptar la designación de un miembro adicional en su Directorio, en representación del Fomin, durante la ejecución del proyecto y quien será designado de común acuerdo entre las partes (párrafo 2.8), (b) su compromiso de informar al BID la política de dividendos y su intención de revertir a la empresa el máximo dividendo de acuerdo con la legislación vigente (párrafo 2.21), y (c) su compromiso con la ejecución del proyecto (párrafo 2.22).

Condiciones de ejecución

El primer desembolso del fondo rotatorio será hasta por el 10% del total de la cooperación técnica. Este desembolso se efectuará una vez se hayan cumplido las condiciones previas.

Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando el ejecutor remita al Banco (i) una justificación de gastos del primer desembolso, dictaminada por un auditor externo; (ii) el estudio de costo-beneficio de las relaciones comerciales entre INDES y Bandesarrollo; y, (iii) un informe de progreso preparado por el ejecutor.

Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) una justificación de gastos del segundo desembolso, dictaminada por un auditor externo; (ii) evidencia de que se ha puesto en vigencia las recomendaciones del estudio de costo-beneficio en el cual se establece las relaciones entre INDES y sus accionistas, basadas en el principio de relaciones entre entidades no vinculadas; (iii) evidencia de que el Directorio ha establecido e implementado esquemas de bonificación por logros para sus ejecutivos, particularmente para el gerente, cuyo contrato ha sido revisado y aprobado por la Junta con el voto favorable del Director por el FOMIN; (iv) evidencia de que se encuentra en ejecución el plan de desinversión de las acciones del Bandesarrollo, habiendo a la fecha vendido parte de ellas; y (v) un informe de progreso preparado por el ejecutor.

Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) el informe de evaluación intermedia al que se refiere el párrafo 4.15; y (ii) se presente la justificación de gastos del tercer desembolso, el cual deberá ser dictaminado por el auditor externo.

Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) una justificación de gastos del cuarto desembolso, dictaminada por auditor externo; (ii) evidencia de que se continuó con el plan de desinversión, habiéndose vendido a la fecha no menos del 70% de las acciones; y, (iii) informe de progreso preparado por el ejecutor.

Finalmente, se podrá desembolsar el 10% restante cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) una justificación de gastos del

**Seguimiento y
evaluación**

quinto desembolso, dictaminada por auditor externo: y (ii) informe de progreso preparado por el ejecutor.

Para cada uno de los tres años posteriores al primer desembolso de fondos, INDES someterá al Banco los estados financieros auditados. Igualmente, remitirá informes estadísticos semestrales, en los cuales se describa y explique la evolución de los indicadores de desempeño acordados relacionados en la Matriz de Marco Lógico.

Se efectuará una evaluación intermedia, realizada por un consultor seleccionado por el Banco y contratado por INDES con recursos de la cooperación técnica, cuando se haya desembolsado el 50% de la cooperación técnica o hayan transcurrido 18 meses de ejecución, lo que ocurra primero. En esta evaluación se revisará la ejecución del proyecto en todos sus aspectos. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la ejecución del proyecto así como recomendar la suspensión de desembolsos en caso de encontrar deficiencias estructurales en su ejecución. Los desembolsos podrán reanudarse, una vez el ejecutor demuestre que ha tomado las medidas necesarias para corregir tales situaciones (párrafo 4.15).

Será requisito para cada desembolso la presentación de un informe de ejecución preparado por INDES. En este informe, se detallará la aplicación de los cambios institucionales, administrativos, financieros y técnicos que se estén llevando a cabo, así como el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Desviaciones de más del 20% en el cumplimiento de estas metas dará lugar a la suspensión de los desembolsos, los cuales podrán reanudarse una vez se demuestre el cumplimiento de tales indicadores.

**Excepciones a las
políticas del Banco:**

Ninguna

I. MARCO DE REFERENCIA

A. El sector de la Micro y Pequeña Empresa (MYPES) en Chile

- 1.1 La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) ha clasificado a las empresas según el volumen de las ventas y los empleados ocupados. Se consideran microempresas a las unidades productivas con ventas hasta 2.400 Unidades de Fomento (UF)¹ anuales y que ocupen hasta 4 empleados. Aquellas con ventas hasta 25.000 UF y que ocupen entre 5 y 49 empleados, son pequeñas empresas. Con base en estos límites, y a través de las encuestas económicas de 1998 encontró 526.920 empresas, de las cuales 432.431 eran microempresas y 78.805 pequeñas empresas, es decir, que el 97% de las empresas eran MYPES.
- 1.2 Tanto el Instituto Nacional de Estadística (INE) como el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), estiman que un tercio de la población ocupada labora en empleos informales, al establecer que hay en Chile 5,4 millones de empleados, de los cuales 2,0 millones trabajan en la microempresa, es decir el 37,0%.
- 1.3 Las características de las MYPES chilenas presentan algunas diferencias con las del sector en el resto de Latinoamérica, diferencias que se explican tanto por condiciones de la economía, factores culturales y por la costumbre extendida de utilizar sistemas y cadenas de subcontratación. Algunos elementos que la diferencian son la capacidad exportadora, el ingreso medio y el acceso al crédito. En efecto, el 11% de los exportadores chilenos son microempresarios (ME) y el 39,2% son MYPES; en relación con el ingreso medio, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha determinado que la población urbana ocupada en sectores de baja productividad², tiene en Chile un ingreso medio equivalente a 5,9 canastas básicas, equivalentes a las utilizadas para definir la línea de la pobreza. Considerando toda la región, esta cifra es apenas superada por población de iguales características en la zona urbana de Buenos Aires. Finalmente, según las cifras reportadas por CORFO, el 70% de las operaciones de crédito formales efectuadas entre 1994 y 1997 se orientaron a estos sectores, aunque sólo recibieron el 10% de los recursos.
- 1.4 De las anteriores afirmaciones resulta evidente que si bien el sector más avanzado de la MYPES cuenta con acceso formal al crédito, éste es insuficiente. Ello se debe a que la banca formal está especializada en el sector empresarial, el cual representa menos riesgos y maneja grandes volúmenes de recursos permitiendo generar una gran productividad en el sector financiero.
- 1.5 Por su parte, el sector menos avanzado de la MYPES, y que como tal no cuenta con garantías suficientes, no tiene acceso formal al crédito, siendo esta necesidad parcialmente satisfecha por una serie de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), que atienden exclusivamente sus necesidades de capital de trabajo. Por lo tanto, las necesidades de financiación a mediano y largo plazo, particularmente las referidas a la financiación de bienes de capital que potencien su productividad, no se encuentran atendidas ni por la banca formal ni por las ONGs.
- 1.6 Un mecanismo apropiado para el financiamiento de bienes de capital es el leasing, el cual cuenta cada día con mayor aceptación, particularmente en el sector de la pequeña empresa, la cual generalmente no tiene acceso al crédito bancario comercial. Ello se debe a las

¹ La UF tiene un valor aproximado de US\$30

² Para la CEPAL estos son los empleados y propietarios de microempresas, trabajadores independientes no calificados y servicio doméstico.

ventajas que el sistema tiene tanto para el arrendador como para el arrendatario. Las ventajas para el primero son: (i) la propiedad del activo es en sí misma una garantía; (ii) la entidad financiera tiene la certeza del uso apropiado de los fondos puesto que la transacción se configura en especie; y, (iii) se requiere menos documentación. Para el arrendatario los beneficios son: (i) los requisitos informativos y financieros históricos son menos estrictos, pues el análisis se basa en el flujo de caja generado por el activo; (ii) no hay exigencia de mayores garantías, diferentes al bien objeto del contrato; (iii) se requiere una menor disponibilidad de liquidez inmediata en la medida en que el leasing financia hasta el 100% de la inversión; (iv) representa menores costos de transacción por ser operaciones de rápida tramitación; (v) los contratos de leasing pueden ser flexibles y adaptarse a la estacionalidad de los ciclos de producción y ventas; y, (v) en el caso de Chile, el 4% del monto del contrato representa un crédito fiscal, además de considerar la totalidad de la cuota como gasto deducible.

- 1.7 El mercado del leasing en Chile también tiene una clara orientación hacia las necesidades del sector empresarial moderno, como lo demuestra el hecho de que el crédito promedio a diciembre de 1999 de 17 compañías de leasing era de US\$73.000. Por su parte, las necesidades promedio de los micro y pequeños empresarios tienen un rango entre US\$10.000 y US\$15.000.
- 1.8 Lo anterior muestra que las necesidades de financiación a mediano y largo plazo de las MYPES, particularmente las referidas a la financiación de bienes de capital que potencien la productividad, no se encuentran atendidas ni por la banca formal ni por las entidades informales que proveen recursos de crédito. Sin embargo, existe una entidad que desde 1992 interviene en este mercado, financiando bienes de capital nuevos o usados al sector MYPES a través del mecanismo de leasing. Esta entidad es Inversiones para el Desarrollo – INDES- S.A y es la ejecutora del proyecto que se presenta.

B. Estrategia del Banco en el país y en el sector

- 1.9 La estrategia del Banco en Chile se orienta, entre otros aspectos, a apoyar proyectos innovativos que potencien la expansión del sector privado particularmente los orientados al incremento de la productividad de la pequeña y mediana empresa. Por su parte, la estrategia del banco hacia la microempresa se orienta, entre otros aspectos, a promover instituciones sólidas y sostenibles que ofrezcan servicios financieros y no financieros para atender la demanda de las microempresas; y a facilitar el acceso a los ME a los servicios financieros y comerciales.

II. ORGANISMO EJECUTOR

A. Reseña histórica

- 2.1 Inversiones para el Desarrollo S.A. (INDES), empresa privada con ánimo de lucro, se fundó el 17 de Junio 1987 por iniciativa de la Fundación para el Desarrollo, accionista del Banco del Desarrollo (Bandesarrollo), la Fundación Instituto de Viviendas Populares (INVICA), la Fundación de Asistencia Social Cámara Chilena de Construcción y la Unión Social de Empresarios Cristianos. A fin de concretar incrementos de capital invitaron a participar a otras entidades como la Société d'Investissement et Développement International (SIDI) de Francia, a la Ecumenical Development Cooperative Society (EDCS) de Holanda y a otras entidades, siendo a la fecha 13 accionistas.
- 2.2 Su objetivo estratégico es el apoyo al fortalecimiento de la productividad de la micro y pequeña empresa vía financiamiento de equipos y bienes de capital a mediano plazo, a

través de leasing. INDES es la única entidad en Latinoamérica que tiene un programa de leasing orientado a micro y pequeñas empresa.

- 2.3 INDES tiene grandes fortalezas, como son el compromiso de la Junta Directiva, un sólido conocimiento de sus clientes y una administración comprometida con el sector. Opera en un marco regulatorio favorable para el sistema leasing. A pesar de que eventualmente se puede convertir en debilidad, INDES no tiene competencia. Finalmente, es una entidad que ha manejado bien sus costos administrativos y sus accionistas han tenido la política de reinvertir las utilidades.
- 2.4 INDES ha elaborado un plan estratégico, el cual contempla un crecimiento de su actividad y eventual conformación en modelo latinoamericano. Para llevar a cabo este plan, INDES pretendía recibir del FOMIN tanto asistencia técnica como la posibilidad de estructurar una inversión de capital o una deuda subordinada a largo plazo que fondeara el crecimiento, ayudándole en el proceso de transformación de plazos. No obstante, del análisis efectuado, se concluyó que para que INDES pueda atraer nuevos inversionistas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo, debe lograr antes mejoras en aspectos relacionados con su estructura administrativa y con el proceso de otorgar créditos; debe mejorar la calidad de sus activos y adecuarse totalmente al mercado. Por estos motivos, el equipo de proyecto decidió atender la solicitud solamente en lo que hace relación a la asistencia técnica, orientándola hacia la reestructuración de INDES a fin de lograr desarrollar un modelo de leasing para la adquisición de bienes de capital orientado a MYPES.
- 2.5 El equipo de proyecto ha solicitado a INDES la revisión y aprobación del plan estratégico. Esta revisión debe incluir alternativas de financiación del crecimiento diferentes a la originalmente planteada a través del FOMIN.

B. Gobernabilidad y Administración

- 2.6 Los órganos de dirección de INDES son la Asamblea, el Directorio conformado por cinco miembros, el Comité Ejecutivo (CE) y la Gerencia. El CE lo conforman 3 Directores y el Gerente y tiene un rol muy activo en la dirección de INDES. A pesar de presentar un organigrama con una estructura definida, en la práctica es el Gerente quien desempeña todas las funciones decisorias. Las estructuras organizativas discrecionales y concentradas en una sola persona son frecuente en empresas familiares o que deciden innovar en nuevos mercados. Es posible que esto haya sido una ventaja en los primeros años cuando INDES necesitó innovar en el mercado del leasing para micro y pequeños empresarios. Sin embargo, estas estructuras presentan desventajas en el periodo de madurez, como por ejemplo, dificultad para adaptarse a los estándares de la industria.
- 2.7 En la Junta Directiva de INDES participan con dos puestos de cinco, representantes del 33,6% del capital de Bandesarrollo. Por otra parte, INDES tiene una participación accionaria en Bandesarrollo del 1,2% equivalente US\$1,4 millones.
- 2.8 El aporte del FOMIN, si bien representado por consultorías y no en rubros de inversión, totaliza una suma cercana al aporte del accionista mayoritario. Por ello, y considerando que se trata de un proyecto de reestructuración se tiene previsto la designación de un Director que represente al FOMIN mientras dura la ejecución del proyecto, así como requisitos relevantes de desinversión de la participación accionaria de INDES en Bandesarrollo, para así garantizar liquidez y focalizar los activos de la entidad al cumplimiento de su misión social.

C. Mercado objetivo

- 2.9 INDES atiende el segmento de la pequeña empresa y microempresa de acumulación formal, es decir que paguen patente municipal y sean responsables del IVA. Los clientes los obtiene mediante estrategias pasivas de mercadeo. Por un lado, ha desarrollado relaciones con diversos proveedores de bienes de capital, quienes le remiten los clientes. Por otro lado, depende en gran medida de los clientes que Bandesarrollo le remite por no calificar como clientes del sistema financiero formal.

D. Estructura de capital y composición del activo

- 2.10 El 54,5% de los activos se encuentra colocado en las carteras de leasing y créditos, el 31,6% de los activos se concentra en inversiones realizadas en el grupo Bandesarrollo. Los activos se encuentran financiados en un 42% con capital propio, en un 26% con recursos FOSIS, en un 26% con crédito bancario de Bandesarrollo y en un 6% con otros pasivos. Los recursos FOSIS son reajustables sin intereses. Estos recursos son atados por convenio a la aplicación de límites a la tasa de interés y al plazo. Las condiciones financieras de los cupos de crédito de Bandesarrollo son de mercado.
- 2.11 Una de las fuentes de recursos más importantes para las compañías de leasing son los recursos administrados por CORFO y orientados a la facilitar la productividad de la pequeña empresa. No obstante, INDES no puede participar en las subastas regulares de CORFO, por no cumplir con la condición de ser entidad vigilada por la SBIF.

E. Productos, cartera y cartera en riesgo

- 2.12 INDES inició su programa de micro-leasing en 1992 atendiendo clientes que no podían ser atendidos por las filiales de leasing. Desde entonces ha aprobado cerca de tres mil operaciones. La composición de cartera en agosto de 1999 era la siguiente:

Producto	Número de Créditos		Monto en US\$	
Leasing Microempresa (ME)	178	23,4%	515.500	17,3%
Leasing Pequeña Empresa (PE)	59	7,8%	688.886	23,1%
Leasing operativo Bandesarrollo	65	8,5%	800.000	26,9%
Créditos UF	46	6,0%	250.064	8,4%
Créditos en pesos	228	30,0%	417.100	14,0%
Descuento de Documentos	173	22,7%	205.762	6,9%
Capital de Trabajo	12	1,6%	101.255	3,4%
Total	761	100,0%	2.978.567	100,0%

- 2.13 Al sumar al leasing ME la participación de los microempresarios en la cartera activa de los demás productos, se tiene que la cartera de INDES al sector supera apenas el 30%, pudiendo éste ser superior. El mercado de microempresas de acumulación y de pequeñas empresas sin facilidades para obtener recursos de la banca formal representa un potencial que INDES aún no ha explotado, como demuestra el hecho de que alrededor del 20% de las microempresas, es decir cerca de 80.000, son microempresas de acumulación.
- 2.14 La tecnología de crédito empleada por INDES está basada en los cánones tradicionales de análisis de crédito. A pesar de involucrar un componente importante de atención personal y visita al cliente, aspectos que el ME aprecia, el tipo de análisis y el tiempo transcurrido implican altos costos de transacción, que generalmente el ME evade.
- 2.15 Gran parte de la cartera de INDES está contaminada con mora. El cuadro a continuación muestra la morosidad a más de 90 días de la cartera de INDES al 31 de agosto de 1999:

Producto	Número de Créditos		Monto en US\$	
Leasing ME	50	28,1%	161.252	31,3%
Leasing PE	24	19,4%	292.919	19,7%
Créditos UF	15	32,6%	116.070	46,4%
Créditos en pesos	81	35,5%	101.215	24,3%
Descuento de Documentos	0	0,0%		0,0%
Capital de Trabajo	0	0,0%		0,0%
Total	170	22,3%	671.455	22,5%

- 2.16 Las razones que explican la morosidad de INDES se podrían resumir en el convencimiento de que lo que importa es el monto castigado por efectivamente incobrable (en los 10 años de operación INDES ha perdido efectivamente el equivalente al 1,2% de la cartera vigente actual), la inexistencia de un gerente de crédito, deficiencias en el sistema de información gerencial, fondeo con recursos FOSIS, y a la falta de una disciplinada metodología de crédito.
- 2.17 No obstante, INDES cuenta con provisiones adecuadas para cubrir posibles pérdidas de cartera³. El total de provisiones a la fecha es de US\$280.167 y cálculos del equipo, con base en las normas de la SBIF, indican que si fuese supervisada requeriría una provisión equivalente a US\$195.037.
- 2.18 INDES cuenta con un sistema de control y seguimiento de cartera desarrollado por ellos mismos en una plataforma poco versátil, que implica que actualmente se requiera la migración a lenguajes más modernos y operar en equipos más modernos. Es preciso un sistema de control de cartera que informe diariamente la mora por cliente y sucursal, que esté montada en una base de datos relacional tal que permita comparaciones y estimaciones por sector, actividad, etc.
- 2.19 La rentabilidad de INDES en relación con su patrimonio neto promedio ha venido oscilando alrededor del 18% nominal, cifra que resulta apenas en punto de equilibrio desde el punto de vista de su costo promedio ponderado de capital. En estos resultados influyen el incremento de rentabilidad por las penalidades por mora y los subsidios otorgados por Banderarrollo en arriendo de locales, dos terceras partes del sueldo del gerente, costo de referencias comerciales, no invertir en tecnología crediticia ni desarrollo de mercados. Al ajustar los estados financieros para incluir la totalidad de los costos que INDES debería asumir en caso de no recibir los subsidios de Banderarrollo, se obtiene una rentabilidad promedio del 8%.
- 2.20 La liquidez de INDES, es baja, debido a la alta morosidad, la destinación de parte de sus recursos propios al financiamiento del leasing operativo con Banderarrollo y al hecho de mantener parte de sus activos en inversiones ilíquidas que representan utilidades no operativas.
- 2.21 Finalmente, un factor de indudable impacto en el desempeño de INDES ha sido la política de los accionistas de no repartir dividendos. Esta capitalización de las utilidades ha permitido incrementar el patrimonio a US\$2,2 millones. A fin de velar para que esta sana política se mantenga, un requisito previo al primer desembolso será la presentación de un Acta de la Asamblea de Socios en la que se comprometan a mantener informado al Banco

³ El Comité Ejecutivo diseñó un sistema propio de cálculo de provisiones, el cual es más exigente que el de la SBIF, a pesar de que INDES calcula la mora sobre cuotas y no sobre el capital insoluto afectado.

respecto de su política de dividendos y su intención de revertir a la empresa el máximo dividendo posible, de acuerdo con la legislación vigente

- 2.22 Una de las dificultades de INDES para atraer nuevos inversionistas no recae sobre las características del nicho en que trabaja (leasing y crédito para micro y pequeños empresarios) sino a los siguientes factores: a) falta de un marco regulador interno; b) falta de una tecnología crediticia que le permita adaptar de manera más flexible sus productos a las características de los clientes sin tener que recurrir al desarrollo de nuevos productos que cierren la brecha financiera del cliente; c) ausencia de un efectivo y moderno sistema de control de cartera; d) una relación complicada de registro activo/pasivo con Bandesarrollo; y d) una estructura de gobernabilidad corporativo/administrativa excesivamente centralizada. Por ello, uno de los requisitos previos al primer desembolso será la presentación de un Acta de Socios, en la que se manifieste, entre otros temas, el apoyo a la ejecución al proyecto.
- 2.23 A fin de ayudar a INDES a establecer una relación de entidad no vinculada con el Bandesarrollo, se requiere que INDES contrate un estudio de costo-beneficio de esa relación, basándose la valoración en las tarifas y condiciones que existirían entre entidades no vinculadas. Con base en los resultados de ese análisis, INDES debe adecuar su estructura real de costos a la tasa activa necesaria para cumplir con los objetivos mínimos de rentabilidad. Se espera que INDES tenga un claro elemento de negociación y que a partir de ese estudio, se comiencen a renegociar las relaciones entre las dos entidades.
- 2.24 Este aspecto es indispensable para el desarrollo de un modelo, puesto que ningún modelo puede basarse en la relación parcial de dependencia de otra entidad. Por ello, el desembolso del segundo tramo sólo se efectuará una vez se haya comprobado que INDES puso en práctica las recomendaciones del citado estudio.
- 2.25 Dadas las evidentes consecuencias positivas en productividad que genera el mecanismo del leasing en este tipo de empresas y en un país de las características de Chile, se considera apropiado apoyar a INDES en un proyecto de reestructuración, a fin de que logre superar las debilidades anotadas pueda desarrollar un modelo de financiación para la industria basado en el leasing. El presente proyecto está diseñado a fin de apoyar en tal sentido a INDES.

III. EL PROYECTO

A. Objetivo

- 3.1 El objetivo del proyecto es apoyar el desarrollo de un modelo de microleasing (arrendamiento financiero para microempresarios). que sea técnica, financiera y metodológicamente sostenible, a fin de garantizar el acceso oportuno de las micro y pequeñas empresas de Chile recursos de mediano plazo que les permita adquirir bienes de capital nuevos o usados, y por ende incrementar su productividad.

B. Componentes

- 3.2 El proyecto consta de tres componentes: (i) reestructuración administrativa, técnica, financiera y de mercados; (ii) adecuación de los sistemas de información gerencial; y, (iii) otros. El proyecto incluye actividades destinadas a la difusión del instrumento microleasing en otros países.

1. Reestructuración administrativa, técnica, financiera y de mercados

- 3.3 Con la reestructuración administrativa se pretende apoyar a la definición de la estructura adecuada para una institución madura, definir roles estratégicos y ejecutivos que se adecuen al plan estratégico de crecimiento, reformular políticas, manuales de procedimientos, y definir cargos y perfiles del personal. Se apoyará a la Junta Directiva con un nuevo Director, quién representará al FOMIN con voz y voto mientras dure la ejecución del proyecto. Será condición previa al primer desembolso, la presentación de un Acta de la Asamblea de Socios en la que manifiesten su compromiso de aceptar la designación de un miembro adicional en su Directorio, en representación del Fomin, durante la ejecución del proyecto y quién será designado de común acuerdo entre las partes.
- 3.4 La reestructuración técnica se refiere al apoyo en análisis de créditos basado en el flujo de caja que genera el activo a financiar, definir políticas de crédito, provisiones y castigos, redefinir formatos de análisis y documentos a presentar a comité de crédito, apoyar el aumento en la productividad de los ejecutivos comerciales, definir modelos de bonificación por logros para el pago del gerente (rentabilidad, solvencia, morosidad) y de los ejecutivos comerciales (variables de stock y flujo relacionadas con morosidad, y colocaciones), técnicas y procesos de cobranza efectiva. Se incluye la financiación de una pasantía de ejecutivos de INDES a entidades que tengan objetivos similares de atención a la microempresa con productos que impliquen financian a mediano plazo, la cual podría ser al programa de leasing del "Grameen Bank", entidad pionera en el desarrollo de un modelo de microleasing.
- 3.5 La reestructuración financiera se refiere a la necesidad de efectuar una real evaluación del riesgo de INDES, calificando su cartera y tomando las medidas necesarias para adecuar su riesgo a uno aceptable por los mercados nacionales e internacionales. Igualmente, se debe propiciar la causación, contabilización y pago efectivo de los costos actualmente subsidiados por Bandesarrollo. Para ello se requiere un análisis de costo-beneficio referido, citado en el párrafo 2.23. Para efectos del presupuesto, se ha considerado la suma incremental resultante del cálculo de los costos de administración ocasionados por la reestructuración.
- 3.6 El fortalecimiento de mercados se refiere al estudio que proporcione información concreta sobre las oportunidades de mercado, el desarrollo de sucursales y permita diseñar las variantes necesarias para hacer del leasing un producto flexible y rentable en sí mismo, así como para desarrollar e implementar una estrategia de mercadeo tal que le permita ampliar su base de clientes y apoyarse en los proveedores de bienes de capital, gremios empresariales, etc.

2. Adecuación de los sistemas de información gerencial

- 3.7 Se refiere a la adquisición de equipos y adaptación del sistema de contabilidad, información y control a las necesidades futuras de INDES y una auditoría de sistemas, que brinde la información necesaria para la adecuación de los equipos y programas. Esta auditoría debe contratarse con una entidad independiente de Bandesarrollo.

3. Otros

- 3.8 Bajo este componente se agrupan la asesoría de corta duración en aspectos ambientales, la cual está orientada a la Junta Directiva, al Comité Ejecutivo, a la Gerencia y Ejecutivos Comerciales. A través de ella se pretende fomentar consciencia sobre estos temas para implantar normas de elegibilidad de los clientes a los productos de INDES y para tener

argumentos válidos y conscientes en el ámbito de los órganos decisorios para aprobar o negar solicitudes de crédito.

- 3.9 También se incluyen los costos relativos a las acciones para la diseminación de las lecciones aprendidas, una evaluación de impacto a fin de comprobar la hipótesis sobre el efecto del acceso a bienes de capital sobre la productividad de las micro y pequeñas empresas, las evaluaciones intermedia y final del proyecto y los imprevistos, estimados estos como el 4% del total del valor del proyecto. En relación con las acciones para la diseminación de los resultados del proyecto, se prevé el desarrollo de dos talleres de corta duración más una publicación con los resultados. En estos talleres, se debe ilustrar el proceso de reestructuración, la configuración del modelo, se expliquen los elementos de replicabilidad, y las lecciones aprendidas en el proceso.

C. Costo y financiamiento

- 3.10 El proyecto tiene un valor de US\$970.000, de los cuales se le solicita al FOMIN la suma de US\$570.000 y se aportará como contrapartida la suma de US\$400.000. En el siguiente cuadro se desglosa el presupuesto:

COMPONENTE	FOMIN	INDES	TOTAL
1. Reestructuración Administrativa, técnica, financiera y de mercados			
a. Consultoría Internacional	280.000	120.000	400.000
b. Miembro Junta Directiva	80.000	8.000	88.000
c. Intercambio otras entidades	20.000		20.000
d. Calificación de cartera		20.000	20.000
Subtotal	380.000	148.000	528.000
2. Sistemas de Información			
a. Hardware y Software	100.000	20.000	120.000
Subtotal	100.000	20.000	120.000
3. Otros			
a. Asesor ambiental	16.000		16.000
b. Costos de la reestructuración		176.000	176.000
c. Estudio de impacto	10.000	10.000	20.000
c. Diseminación lecciones aprendidas	34.000	6.000	40.000
d. Evaluaciones	30.000		30.000
e. Imprevistos		40.000	40.000
Subtotal	90.000	232.000	322.000
TOTAL	570.000	400.000	970.000
Participación %	58,8%	41,2%	100,0%

- 3.11 Los recursos de contrapartida serán aportados por INDES, tanto en especie como en efectivo. Se resalta, no obstante, que su mayor aporte será en efectivo, y consiste en el pago de los costos incrementales derivados de la reestructuración y debidos a la eliminación de los subsidios otorgados por Bandesarrollo.

D. Estado de avance del proyecto

- 3.12 El proyecto se encuentra en su etapa inicial, estando INDES en el proceso de revisión del plan estratégico, y definición de los términos de referencia para la contratación de la(s) consultoría(s). Igualmente se encuentra adelantando conversaciones con los demás accionistas del Bandesarrollo a fin de determinar el plan gradual de desinversión.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Ejecución y administración del proyecto

- 4.1 El proyecto propuesto será ejecutado por INDES directamente. Para ello debe licitar la contratación de una(s) firma(s) consultora(s) especializada(s) en el diseño metodológico y financiero de programas orientados a la micro y pequeña empresa. La presentación de los términos de referencia para la licitación de esta consultoría será condición previa para el primer desembolso.
- 4.2 INDES presentará al Banco nombres de posibles candidatos a Director por el FOMIN. La escogencia se hará de mutuo acuerdo, y una vez escogido, INDES debe contratarlo directamente. Contratará directamente al asesor ambiental y a la agencia calificadora de riesgo, la cual debe ser aceptable al Banco, independiente de Bandesarrollo y es deseable que tenga experiencia en evaluar riesgo de entidades no formales. Igualmente, INDES es responsable de la contratación de la auditoría de sistemas y de la compra de equipos y sistemas de información gerencial que mejor se adapten a las necesidades de crecimiento y a la tecnología crediticia.

B. Beneficiarios

- 4.3 Mediante la ejecución de este proyecto, se beneficiarán directamente a más de 800 micro y pequeños empresarios ubicados principalmente en la zona metropolitana y en las ciudades de Rancagua, Viña del Mar, Los Andes y Concepción. Hay que resaltar, no obstante, que también resultaran beneficiarios del proyecto los actuales clientes (761) más todos aquellos que INDES capte una vez terminada la ejecución del proyecto, los cuales a la tasa de crecimiento de 25% anual, llegarán a significar más de 3.600 beneficiarios en menos de 10 años.

C. Impacto ambiental

- 4.4 Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con el medio ambiente; sin embargo, de acuerdo con las sugerencias del CESI, se ha presupuestado la contratación de un asesor ambiental, encargado de asesorar a clientes que desarrollen actividades de alto impacto ambiental, para que implementen adecuadas medidas de mitigación y a la gerencia para la correcta evaluación de las solicitudes de crédito.

D. Adquisición de bienes y servicios

- 4.5 La responsabilidad de la adquisición de los equipos y la contratación de los consultores recaerá sobre INDES, la cual cumplirá con las normas, procedimientos y políticas del Banco relativas a los mismos y aplicables al sector privado.

E. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 4.6 La ejecución del proyecto se realizará en un plazo de 36 meses. Los desembolsos tendrán un plazo de 42 meses.
- 4.7 El primer desembolso del fondo rotatorio será hasta por el 10% del total de la cooperación técnica. Este desembolso se efectuará una vez se hayan cumplido las condiciones previas (ver párrafo 6.1).
- 4.8 Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando el ejecutor remita al Banco (i) una justificación de gastos del primer desembolso, dictaminada por un auditor externo; (ii) el

estudio de costo-beneficio de las relaciones comerciales entre INDES y Bandesarrollo; y, (iii) un informe de progreso preparado por el ejecutor.

- 4.9 Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) una justificación de gastos del segundo desembolso, dictaminada por un auditor externo; (ii) evidencia de que se ha puesto en vigencia las recomendaciones del estudio de costo-beneficio en el cual se establece las relaciones entre INDES y sus accionistas, basadas en el principio de relaciones entre entidades no vinculadas; (iii) evidencia de que el Directorio ha establecido e implementado esquemas de bonificación por logros para sus ejecutivos, particularmente para el gerente, cuyo contrato ha sido revisado y aprobado por la Junta con el voto favorable del Director por el FOMIN; (iv) evidencia de que se encuentra en ejecución el plan de desinversión de las acciones del Bandesarrollo habiéndose a la fecha vendido parte de las mismas; y (v) un informe de progreso preparado por el ejecutor.
- 4.10 Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) el informe de evaluación intermedia al que se refiere el párrafo 4.15; y (ii) se presente la justificación de gastos del tercer desembolso, el cual deberá ser dictaminado por el auditor externo.
- 4.11 Se podrá desembolsar hasta un 20% adicional cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) una justificación de gastos del cuarto desembolso, dictaminada por auditor externo; (ii) evidencia de que se continuó con el plan de desinversión, habiéndose vendido a la fecha no menos del 70% de las acciones; y, (iii) informe de progreso preparado por el ejecutor.
- 4.12 Finalmente, se podrá desembolsar el 10% restante cuando se haya remitido a satisfacción del Banco: (i) una justificación de gastos del quinto desembolso, dictaminada por auditor externo; y (ii) informe de progreso preparado por el ejecutor.

F. Seguimiento y evaluación

- 4.13 Para cada uno de los tres años posteriores al primer desembolso de fondos, INDES someterá al Banco los estados financieros auditados. Igualmente, remitirá informes estadísticos semestrales, en los cuales se describa y explique la evolución de los indicadores de desempeño acordados relacionados en la Matriz de Marco Lógico.
- 4.14 Será requisito para cada desembolso la presentación de un informe de ejecución preparado por INDES. En este informe, se detallará la aplicación de los cambios institucionales, administrativos, financieros y técnicos que se estén llevando a cabo, así como el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Desviaciones de más del 20% en el cumplimiento de estas metas dará lugar a la suspensión de los desembolsos, los cuales podrán reanudarse una vez se demuestre el cumplimiento de tales indicadores.
- 4.15 Se efectuará una evaluación intermedia, realizada por un consultor seleccionado por el Banco y contratado por INDES con recursos de la cooperación técnica, cuando se haya desembolsado el 50% de la cooperación técnica o hayan transcurrido 18 meses de ejecución, lo que ocurra primero. La presentación de este informe a satisfacción del Banco es una condición para los subsiguientes desembolsos. En esta evaluación se revisará la ejecución del proyecto en todos sus aspectos, contrastando los cambios logrados en materia administrativa, técnica y financiera. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la ejecución del proyecto así como recomendar la suspensión de desembolsos en caso de encontrar deficiencias estructurales en su ejecución.

Los desembolsos podrán reanudarse, una vez el ejecutor demuestre que ha tomado las medidas necesarias para corregir tales situaciones.

- 4.16 Con los recursos del último desembolso, el Banco seleccionará un consultor a ser contratado por INDES a fin de efectuar una evaluación final del mismo.

V. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 5.1 INDES ha logrado romper con el paradigma de creer que el ME es solamente de subsistencia y que por tanto no requiere mejorar su productividad. Es la única entidad de la región que ofrece leasing a los microempresarios apoyándoles a crecer productivamente, facilitándoles acceso a bienes de capital, nuevos o usados, marcando así una clara diferencia, tanto con el sector financiero formal, como con otros programas de atención a la microempresa. La experiencia acumulada por INDES es valiosa y se encuentra en el punto de inflexión en el cual tiene la oportunidad de cambiar el rumbo, orientándose más hacia los estándares de la industria del leasing y creando su propio modelo y estándares correspondientes. Esto significaría un aporte sustantivo para la industria de las microfinanzas, la cual también debe comenzar a desarrollar nuevos enfoques y productos.
- 5.2 El desarrollo de un modelo de financiación alternativo para la microempresa, particularmente de leasing, es una necesidad en la región dada la simplicidad del análisis y la facilidad de contar con garantías apropiadas.

B. Riesgos

- 5.3 Dada la estrecha relación que ha existido entre INDES y Bandesarrollo, el proceso de negociación de las relaciones comerciales entre las dos entidades va a sufrir un ajuste importante con los riesgos inherentes a tales ajustes. Para mitigar este riesgo, el tercer desembolso estará sujeto a la demostración por parte de INDES de que se encuentran en efecto las recomendaciones del estudio de costo-beneficio y que las relaciones comerciales entre las dos entidades se basan en los términos en que se pactarían entre entidades no vinculadas.
- 5.4 Teniendo en cuenta las características organizacionales de INDES, existe el riesgo de que la administración pretenda perpetuar la manera hasta ahora habitual de hacer las diferentes tareas. Para evitar que esto suceda, los desembolsos de la Contribución estarán sujetos al cumplimiento de condiciones particulares (párrafos 4.6 y siguientes) y requisitos exigidos a la consultoría.

VI. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 6.1 Como requisito previo al primer desembolso se requiere la presentación a satisfacción del Banco de: (i) plan estratégico revisado y aprobado por el Directorio; (ii) términos de referencia y procedimientos para la licitación de la consultoría en diseño metodológico, organizacional y financiero del programa a seguir; (iii) presentación de un plan de desinversión gradual de las acciones del Banco del Desarrollo, cuyo cumplimiento será requisito para el tercero y subsiguientes desembolsos; y, (iv) acta de la Asamblea de Socios indicando: (a) su compromiso de aceptar la designación de un miembro adicional en su Directorio, en representación del Fomin, durante la ejecución del proyecto y quién será designado de común acuerdo entre las partes, (b) su compromiso de informar al BID

la política de dividendos y su intención de revertir a la empresa el máximo dividendo de acuerdo con la legislación vigente, y (c) su compromiso con la ejecución del proyecto.

**MATRIZ DE MARCO LOGICO
REESTRUCTURACION DEL MECANISMO DE MICRO LEASING DE INDES S.A.**

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>ar el acceso oportuno y adecuado de pequeños empresarios a bienes de fin de apoyar su productividad.</p>	<p>Junio de 2003:</p> <p>i) Se ha ampliado la base de microempresarios que reciben recursos para la adquisición de bienes de capital y cuenta con dos agencias adicionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento de las operaciones de cartera de INDES. • Estadísticas de cartera y bases de datos de clientes de INDES. • Estados financieros de los microempresarios. • Encuestas a microempresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • INDES ha logrado tener acceso a fuentes de financiación a largo plazo y ha logrado ser actor del mercado de capitales chileno. • La economía chilena se mantiene estable.
<p>to:</p> <p>un modelo de microleasing viable a partir de la experiencia dada por el programa que ha venido de INDES.</p>	<p>i) INDES cuenta con una estructura organizacional apropiada, con roles ejecutivos y estratégicos claramente definidos y cuenta con personal calificado para ejecutar las diferentes funciones.</p> <p>ii) INDES cuenta con una adecuada tecnología de análisis y asignación de crédito y de leasing orientados al sector de la micro y pequeña empresa.</p> <p>iii) INDES cuenta con un efectivo sistema de seguimiento de créditos, programas de control de cartera y tiene adecuados procedimientos de cobranza administrativa y prejudicial.</p> <p>iv) INDES cuenta con un completo diagnóstico de su mercado y necesidades de crédito. Ha desarrollado el producto leasing agrícola y tiene implementada una efectiva estrategia de mercadeo.</p> <p>v) INDES cuenta con una calificación de riesgo que le permitirá tomar las medidas necesarias para adecuarse a las condiciones en las que el mercado de capitales aceptaría su participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de la Junta Directiva. • Informes de ejecución del proyecto, de la administración y de los consultores. • Informes de visitas efectuadas por personal del Banco. • Estados financieros auditados de INDES. • Estadísticas de INDES relacionadas con número de operaciones, número de colocaciones, morosidad de la cartera, cartera contaminada, análisis de la adecuación de provisiones según estándar en la industria, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Directorio de INDES y todos sus accionistas se comprometen con los resultados esperados. • La administración de INDES se compromete proactivamente con la correcta ejecución del proyecto. • Se cuenta con personal adecuado y capacitado para enfrentar los retos del mercado para aplicar las nuevas técnicas. • El Directorio continuará en la búsqueda de recursos de largo plazo en el mercado nacional, particularmente a través de CORFO. • Los accionistas continuarán capitalizando la actividad sustancial de las utilidades. • INDES continuará siendo una entidad responsable por lo tanto tendrá acceso a diversos instrumentos financieros disponibles en el mercado de capitales.
<p>entes:</p> <p>S se encuentra fortalecida administrativamente.</p> <p>S cuenta con una tecnología de operación apropiada para la atención del cliente.</p> <p>S ha desarrollado e implementado una estrategia de mercadeo de sus productos.</p> <p>S cuenta con una calificación de riesgo sobre la entidad y sobre la cartera de operaciones y opera en el mercado sin problemas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de una consultoría internacional especializada en el diseño e implementación de operaciones financieras en entidades no reguladas. 2. Contratación de una calificación de riesgo de la entidad. 3. Contratación de un consultor ambiental 4. Contratación de un asesor externo de la Junta Directiva. 		<ul style="list-style-type: none"> • Existen en el medio internacional consultores apropiados. • Existen nacionalmente consultores apropiados. • INDES logrará renegociar con el FONDECAP los términos del convenio para los condicionamientos en el otorgamiento de créditos con sus recursos. • INDES asumirá la responsabilidad financiera de todos sus costos y gastos administrativos.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>des</p> <p>análisis y redefinición de la estructura organizacional.</p> <p>formulación de políticas administrativas, de crédito, de mercadeo, financieras, de control de cartera, de productividad.</p> <p>elaboración manuales de procedimientos.</p> <p>definición de perfiles de cargos</p> <p>contratar un asesor externo de la Junta Directiva, con voz pero sin voto.</p> <p>asesoría en tecnología de crédito orientada a micro y pequeños empresarios y basada en el producto financiero.</p> <p>capacitar al personal en el manejo y uso apropiado de esa tecnología.</p> <p>diseño de formatos de solicitudes de crédito y de presentación a comité de crédito.</p> <p>establecimiento de procedimientos administrativos y prejuridicos de cobranza.</p> <p>contratar asesor ambiental</p> <p>adquisición de hardware y software</p> <p>intercambio con otras entidades</p> <p>estudio de mercados.</p> <p>diseño de una estrategia de mercadeo.</p> <p>contratación de una calificadora de riesgo independiente.</p> <p>asignación de subsidios.</p>		<p>Para todas las actividades los medios de verificación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros contables de INDES • Informes de Auditoría • Copia de los contratos • Informes del Gerente y de la Junta Directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto se aprueba

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Cifras en Miles de US\$

Indicador	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cartera Total	3.429	3.840	4.301	4.187	5.395	6.042	6.768
%Cartera/Activos	57,1%	58,5%	59,9%	61,2%	62,4%	63,7%	65,0%
%Vehículos/Cartera	18,3%	17,2%	16,1%	15,1%	14,2%	13,3%	12,4%
% Leasing/Cartera	50,7%	51,8%	52,9%	53,9%	54,9%	55,8%	56,6%
Ingresos leasing/Total Ing.	30,6%	31,4%	32,1%	32,7%	33,4%	34,3%	35,2%
Ingresos créditos/Total Ing.	21,3%	21,8%	22,3%	22,7%	23,2%	23,9%	24,5%
Provisiones/Cartera	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%
Cartera en riesgo	22,5%	18,0%	16,0%	14,0%	12,0%	10,0%	10,0%
Gts Adm/Cartera L+C.	20,0%	19,5%	19,0%	17,5%	15,5%	14,5%	13,5%
Clientes Microempresarios	174	214	263	350	433	518	644
Clientes pequeña empresa	109	121	135	143	156	171	179

PROYECTO DE RESOLUCION

CHILE. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
EL PROGRAMA DE REESTRUCTURACIÓN DEL MECANISMO DE MICRO-LEASING
DE INVERSIONES PARA EL DESARROLLO INDES S.A.

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Memorando de Donantes MIF/AT- sobre un programa de cooperación técnica no reembolsable para el Programa de Reestructuración del Mecanismo de Micro-leasing de Inversiones para el Desarrollo INDES S.A.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$570.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea concedida con carácter no reembolsable.