

PUBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PERÚ

**FACILIDAD DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA
LÍNEA DE ACTIVIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA**

(TCOO12023)

MEMORANDO DE LINEA DE ACTIVIDAD

2001

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAF	Corporación Andina de Fomento
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo S.A
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
IFOCC	Instituto de Fomento a la Comercialización Campesina
IMF	Institución Microfinanciera
LA-CIF	Latin American Challenge Investment Fund
ONG	Organización no gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PYMES	Pequeñas y micro empresas
ROE	Rentabilidad sobre patrimonio (Return on equity)
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros

PERU

FOMIN: Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa

Memorando de Línea de Actividad

Título del proyecto:	Fortalecimiento Institucional de la Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) CONFIANZA		
Número del proyecto:	TC-0012023-PE		
Agencia Ejecutora:	EDPYME CONFIANZA S.A.		
Financiamiento	FOMIN (No reembolsable):	US\$190.000	(Vent.III-A)
	EDPYME CONFIANZA S.A.	US\$140.000	
	TOTAL:	<u>US\$330.000</u>	

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Las PYMES y las microfinanzas en el Perú

- 1.1 Se calcula que actualmente en el Perú existen 3,1 millones de pequeñas y microempresas (PYMES), que brindan empleo al 74% de la población económicamente activa (PEA), y contribuyen con el 43% del producto bruto interno (PBI) peruano. Debido a que la banca comercial casi no atiende a este sector con servicios financieros, la demanda de financiamiento insatisfecha de las PYMES originó que entidades financieras no bancarias y organizaciones no gubernamentales (ONG) atiendan sus necesidades de crédito.
- 1.2 En diciembre de 1996, mediante la Ley de Bancos, el estado peruano creó un nuevo tipo de institución financiera denominada “Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa” (EDPYME). A través de las EDPYMEs se busca incentivar la conversión de “ONGs crediticias” en entidades financieras supervisadas. Asimismo, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) ha emitido normas prudenciales específicas para las instituciones microfinancieras (IMF) y ha determinado rangos especiales de provisión para las carteras de microempresa.
- 1.3 En el Perú existen 37 entidades reguladas y especializadas en PYMES incluyendo: (i) un banco especializado (MIBANCO); (ii) 14 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC); (iii) 12 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC); y (iv) 10 EDPYMEs. El Banco ha sido una de las principales fuentes de fondeo de las entidades microfinancieras peruanas y, hasta la fecha, ha aprobado dos líneas de crédito denominadas Micro Global I y II, que ascienden a US\$55 millones en total. La implementación de estos préstamos ha sido exitosa, habiendo colocado la totalidad de ambos entre más de 77.000 clientes microempresarios, mediante bancos, CMACs, CRACs, y EDPYMEs, con un préstamo promedio de US\$784. Asimismo, el Programa Global de Crédito Multisectoral II (1137/OC-PE) extenderá líneas de crédito a instituciones microfinancieras, mediante un componente Micro Global, para utilizar parte de los recursos del saldo de la operación, que alcanzan más de US\$94 millones. Se considera que estas operaciones han sido

fundamentales para apoyar el crecimiento del sector, y continuarán siendo muy importante para financiar las operaciones de instituciones microfinancieras en los próximos años, como complemento al apoyo del Banco en fortalecimiento institucional mediante la Línea de Actividad del FOMIN.

- 1.4 Actualmente operan en el país 10 EDPYMEs, y la SBS cuenta con más de 10 solicitudes en proceso de análisis. Las EDPYMEs más antiguas recién están terminando su tercer año de funcionamiento. Aunque la experiencia de las EDPYMEs es aún incipiente, la opinión general es que presentan importantes debilidades y que requieren un apoyo sostenido durante esta etapa de consolidación, tanto para fortalecer su capacidad de manejo financiero, técnico y operativo, como en aspectos relacionados con su patrimonio, propiedad y gobernabilidad.
- 1.5 La estrategia del Banco para la utilización de la Línea de Actividad del FOMIN en el Perú se enfoca en el apoyo a las EDPYMEs que demuestren los mejores niveles de desempeño y compromiso de expandir sus servicios financieros de manera competitiva y eficiente a mercados subatendidos. Las otras categorías de IMF especializadas (CMAC, CRAC, etc.) han recibido tanto financiamiento como asistencia técnica en fortalecimiento institucional mediante otras operaciones del Banco o el FOMIN. Por lo tanto, las EDPYMEs representan la categoría institucional que combina el potencial significativo de expansión y la necesidad de fortalecimiento institucional para realizar este potencial.
- 1.6 La industria de microfinanzas en el Perú se caracteriza por: (i) la libre determinación de la tasa de interés; (ii) la existencia de un marco regulatorio específico; (iii) el alto grado de competencia entre entidades microfinancieras; (iv) un amplio mercado potencial con una escasa penetración; y (v) bajos niveles de eficiencia en comparación con las mejores entidades en América Latina. Algunos de estos factores han logrado un impacto positivo en el mejoramiento de la calidad de los servicios, en la disminución progresiva de las tasas de interés y en el crecimiento de la cartera microfinanciera. Como resultado, la cartera activa de microcrédito del sistema creció en 86% durante los últimos tres años, un promedio de crecimiento anual del 23%, alcanzando un monto mayor a US\$290 millones a diciembre del 2000 y unos 500.000 clientes activos.

B. Microfinanzas en las áreas rurales

- 1.7 El Perú es uno de los países en la región con mayores índices de segmentación de mercados financieros. Como ejemplo, en los últimos años más del 80% de las colocaciones del sistema bancario ha tenido la ciudad de Lima como destino, y aproximadamente el 78% de este total se ha dirigido hacia prestatarios que viven en los seis distritos más pudientes de la capital. Del porcentaje pequeño de las colocaciones que se destinan a las áreas rurales, la gran mayoría se canaliza hacia agricultores grandes y a medianos propietarios de la franja costera del país.
- 1.8 Para la mayoría de las instituciones financieras reguladas, las zonas rurales simplemente no son una prioridad, debido a las características de sus pobladores y actividades económicas. Las zonas rurales concentran los mayores grupos de población con más bajos ingresos e índices de pobreza crítica, y la distribución de los ingresos es muy

desigual y sesgada en contra de los pobladores rurales. Los productos ofrecidos por la banca comercial, sus tecnologías crediticias y las exigencias de garantías no son apropiados para poder canalizar crédito exitosamente a los pequeños productores rurales.

- 1.9 Debido a estos factores, la única alternativa financiera que tienen los micro y pequeños productores rurales son las Cajas Rurales, cooperativas, EDPYMES y las ONG crediticias que trabajan en los sectores rurales. Aunque estas categorías de entidades tengan una cobertura rural limitada, y adolecen de distintas debilidades, su presencia en las zonas rurales las hace los únicos canales de servicios financieros para estos clientes desatendidos. Durante sus años de trabajo en los sectores rurales, han desarrollado conocimientos profundos sobre las necesidades y potenciales del sector, tecnologías crediticias adaptadas a las características de los clientes, y un nivel de credibilidad que les permiten brindar servicios financieros de manera creciente al sector.

C. Los Mercados de Microfinanzas de Junín y Huancavelica

- 1.10 Los departamentos de Junín y Huancavelica, situados en la zona andina central del Perú, tienen características muy propicias para el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbano y rural. El Valle del Mantaro del departamento de Junín, donde está ubicada la capital departamental Huancayo, es uno de los valles más fértiles y productivos del país. En esta zona se cultiva una amplia variedad de productos agrícolas y los sectores de agroindustria, confecciones, tejidos, calzado y comercialización juegan un papel significativo en la economía local. El departamento de Junín y la ciudad de Huancayo son reconocidos por sus pujantes actividades agrícolas y comerciales, constituyendo un centro dinámico de desarrollo empresarial y de empleo en la sierra central peruana. Además de articular las zonas productivas con el principal mercado de Lima, Huancayo tiene un potencial interesante para los sectores crecientes de turismo y pequeña industria.
- 1.11 Una investigación reciente estima que en Junín existen más de 35.000 micro y pequeñas empresas, que requieren más de US\$25 millones en financiamiento por año. Sin embargo, las IMF reguladas en la zona, que incluyen La Caja Municipal de Huancayo, la EDPYME Confianza y una agencia nueva de Mibanco, están proporcionando un total de aproximadamente US\$14 millones de crédito por año. Esto significa una demanda insatisfecha, sólo en Junín, de unos US\$11 millones por año entre las microempresas inscritas y registradas, sin considerar a las informales. No obstante, es importante señalar que aproximadamente el 90% de dicha cartera está colocada entre clientes urbanos, con productos bastante homogéneos diseñados principalmente para las micro y pequeñas empresas urbanas.
- 1.12 Por otro lado, a pesar de ser uno de los departamentos más pobres del país, Huancavelica representa un mercado potencial promisorio por sus altos niveles de pequeños productores rurales y la ausencia total de entidades microfinancieras. Actualmente no existe ninguna IMF regulada en todo el Departamento de Huancavelica, con la excepción de una agencia de la EDPYME Confianza en el pueblo de Pampas. Existe una demanda de crédito casi totalmente insatisfecha en los sectores rurales y los pueblos secundarios, que requiere de una institución microfinanciera con experiencia y conocimientos de las necesidades de estos clientes potenciales.

- 1.13 Las necesidades específicas de las pequeñas unidades de negocios, son de un crédito ágil según el ciclo del negocio, variado en las modalidades de pagos, cobranzas y garantías así como de un precio razonable dentro de los márgenes del mercado. La naturaleza flexible de las operaciones de una microempresa exige un servicio financiero eficiente y adaptado, donde el diseño de producto crediticio recoge y satisface las necesidades prioritarias de la microempresa rural y urbana.
- 1.14 La EDPYME Confianza ha manifestado su intención en seguir expandiendo su oferta crediticia a los sectores rurales y urbanos de los departamentos de Junín y Huancavelica, con el propósito de contribuir a satisfacer la demanda de crédito por parte de los micro y pequeños empresarios. A pesar de sus avances en los últimos años de convertir un programa de crédito de una ONG en una EDPYME regulada, y la experiencia y las lecciones aprendidas en el microcrédito rural, la EDPYME Confianza requiere de un fortalecimiento institucional para poder expandir a nuevos nichos de manera competitiva y eficiente. La presente operación responde a la solicitud de la EDPYME Confianza al FOMIN para prestar apoyo en este proceso de expansión y fortalecimiento.

II. EL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La EDPYME Confianza (en adelante, Confianza) es una sociedad anónima regulada por la SBS. Confianza se constituyó legalmente en noviembre de 1997, e inició sus operaciones en junio de 1998. El principal accionista de Confianza es la ONG “Servicios Educativos Promoción y Apoyo Rural” (SEPAR)¹, la cual tiene en Confianza una participación del 87%. Los otros accionistas son la ONG “Instituto de Fomento a la Comercialización Campesina” (IFOCC) con el 11% y 10 accionistas individuales que tienen un total del 2%. El capital social total de Confianza es de aproximadamente US\$500.000.
- 2.2 Confianza cuenta con 18 empleados, de los cuales 3 ocupan cargos ejecutivos, 7 son oficiales de crédito y 11 se desempeñan en las áreas de administración. Mediante su oficina central en Huancayo, y una sucursal en Pampas, ciudad rural en el departamento de Huancavelica, ofrece los siguientes productos crediticios: (i) créditos individuales a microempresas, con préstamos que oscilan entre US\$500 a US\$5.000; (ii) créditos individuales a pequeñas empresas, con préstamos de US\$1.500 a US\$10.000; y (iii) préstamos personales, con montos que van de US\$300 a US\$3.000. Confianza también ofrece créditos paralelos de corto plazo a sus mejores clientes y préstamos de capital de trabajo durante las épocas de campaña escolar y Navidad. El monto promedio del préstamo otorgado es de \$601, y la distribución por rango de montos indica que el 77% de los préstamos otorgados es inferior a US\$1.000, y el 98% es inferior a US\$3.000.

¹ En 1992, SEPAR inició sus operaciones crediticias cuando recibió recursos de financiamiento y de cooperación técnica del Banco mediante las operaciones SP/ST-92-26-PE de US\$500.000 y ATN/ST-4091-PE de US\$150.000. De un grupo de cuatro ONG peruanas que recibieron recursos del Programa de Pequeños Proyectos en 1992 para arrancar nuevos programas de crédito, SEPAR es la única que ha logrado crecer y convertirse en IMF regulada. SEPAR es reconocida como ONG con una larga trayectoria en actividades de crédito y apoyo productivo a los sectores rurales.

- 2.3 Al final del 2000, Confianza tenía US\$2'075.000 de activos, y un patrimonio neto de US\$516.000. Ha logrado un apalancamiento (deuda/capital) de casi 3 veces el patrimonio, y cuenta con pasivos de varias fuentes, la mayoría de las cuales cuentan con condiciones concesionales. Estos pasivos incluyen préstamos de Alterfin, SOS FAIM, el Fondo de Contravalor Perú-Canadá y COFIDE. El hecho de que no está autorizado de movilizar depósitos del público representa una desventaja significativa con su competidor principal, la Caja Municipal de Huancayo. No obstante, la estrategia principal de Confianza para los próximos años está enfocada en mejorar sus productos activos y aumentar la eficiencia de sus operaciones crediticias, antes de solicitar autorización de la SBS para agregar productos pasivos a sus operaciones.
- 2.4 A diciembre de 2000, Confianza contaba con una cartera bruta de US\$1'490.000, y 2.473 clientes, de los cuales el 50% eran mujeres. El 41% de los clientes actuales son del sector comercio y servicios, el 37% agropecuario y el 22% ejercen actividades productivo-industriales. Con el 70% de sus clientes de las zonas urbanas y el 30% de zonas rurales, Confianza es la EDPYME que tiene el mayor porcentaje de su clientela ubicado en las áreas rurales. Para mantener una diversificación adecuada y un control satisfactorio de los riesgos, Confianza proyecta aumentar el número de clientes rurales mediante una expansión general de su clientela en varias áreas no atendidas, a la vez de mantener estables los porcentajes relativos entre clientes urbanos y rurales.
- 2.5 A pesar de tener un porcentaje importante de su cartera en el sector rural, su cartera en riesgo mayor a 30 días fue de 3,5% en diciembre de 2000, uno de los mejores indicadores de cartera del sistema microfinanciero peruano. Como punto de referencia, el promedio de la cartera en riesgo de la Banca Múltiple fue de 10% y el promedio de las EDPYME fue de 7%.
- 2.6 Desde su constitución, el progreso de Confianza ha sido notable. Confianza terminó su primer año de funcionamiento (1998), con una cartera activa de \$440.000 y una utilidad neta de \$5.000. Después de un año difícil en 1999, en el cual se saneó la cartera incobrable y se generaron pérdidas de US\$68.000, cerró el año 2000 con una cartera activa de \$1'490.000 y una utilidad neta de \$81.000. A diciembre de 2000 las provisiones acumuladas brindaron una protección del 140% de la cartera en riesgo a 30 días. El índice de rendimiento sobre patrimonio (ROE) incrementó del -19% en 1999 al 16% en el 2000.
- 2.7 Por otro lado, la productividad, medida por el número de clientes por cada oficial de crédito, creció de 195 en 1998 a 225 en el 2000, pero todavía muy por debajo de los mejores niveles peruanos de 400 clientes por oficial en áreas urbanas. Durante el mismo período, la eficiencia operativa mejoró, con los gastos administrativos disminuyendo de un nivel del 48% en 1998 al 29% de cartera promedio, comparado con un promedio de las EDPYMEs de un 30%.
- 2.8 La SBS mantiene un seguimiento permanente a las operaciones de Confianza, lo cual asegura un adecuado nivel de exigencia. Asimismo, Confianza ha logrado obtener financiamientos de entidades especializadas, como COFIDE y el Latin American

Challenge Investment Fund (LA-CIF), quienes también efectúan un análisis mensual del riesgo de la institución. Dichas evaluaciones han demostrado que Confianza tiene las siguientes fortalezas: (i) alta calidad de cartera; (ii) capacidad comprobada de reestructuración estratégica y operativa para lograr adecuados niveles de solvencia y de rentabilidad; (iii) mejora continua de la eficiencia operativa; y (iv) experiencia significativa y comprobada en el segmento de micro y pequeña empresas de zonas rurales y peri-urbanas.

2.9 El análisis institucional revela que la entidad presenta debilidades en las áreas de: (i) planificación; (ii) tecnología crediticia; (iii) recursos humanos; y (iv) sistema de información, cuyos detalles se presentan a continuación:

(i) Planificación estratégica y operativa:

- actualmente la entidad cuenta con una **planificación estratégica básica que no incluye planes de negocio a mediano plazo ni procesos de monitoreo** del cumplimiento de lineamientos y actividades. Tampoco existen mecanismos adecuados para involucrar todo el personal de la entidad en los procesos de planificación;

(ii) Tecnología crediticia:

- **productos financieros inadecuados**, los cuales no satisfacen la gama de necesidades distintas de los clientes potenciales;
- **procesos inadecuados de calificación y desembolso** de préstamos: existe un limitado conocimiento de los procesos de producción de las microempresas rurales y urbanas, lo cual causa deficiencias en la evaluación de los riesgos del cliente. Asimismo, el proceso de aprobación actualmente cuenta con una serie de **procedimientos no racionalizados**, haciendo lento el otorgamiento de créditos que en promedio alcanza a 5 días para desembolsar el primer crédito, resultando en altos costos de transacción al cliente y altos costos operativos a la entidad;

(iii) Políticas de Recursos Humanos y capacitación del personal:

- hace falta mejorar las **políticas para fomentar la productividad del personal**: No existe una política adecuada ni manuales actualizados que definen las políticas de evaluación de personal, remuneraciones, y descripciones de funciones. Aunque existe un sistema de incentivos y bonificaciones a nivel global de la entidad, sus variables de calificación no permiten asignar equitativamente las calificaciones, ni permiten evaluaciones de productividad individual;
- el personal de crédito **requiere de una mayor capacidad para identificar un buen sujeto de crédito**, a través de una adecuada gestión de los riesgos que asume en cada evaluación. Todo el personal ligado a los servicios financieros de

la entidad debe conocer e interpretar los términos y ratios financieros para mejorar su capacidad de análisis y productividad; y

(iv) Sistema de información

- el sistema es inadecuado para identificar oportunamente los riesgos potenciales. **La interfase con el usuario del sistema es obsoleta** (COBOL y DOS), falta la flexibilidad requerida al momento de procesar los datos, y el **software no genera los informes de gerencia suficientemente detallados** para hacer un seguimiento adecuado. Esto obliga a hacer uso de utilitarios complementarios, demandando mayores costos, tiempo de aprendizaje, dedicación adicional del responsable y fuerte dependencia del proveedor. Asimismo, los equipos informáticos son antiguos y lentos y no se adaptan a las especificaciones de los programas nuevos de software.

- 2.10 Las debilidades institucionales de Confianza tienen un efecto negativo en la calidad de los servicios financieros que se proveen a los microempresarios de la zona. La falta de una variedad de productos crediticios imposibilita a los clientes acceder a un servicio financiero de calidad para responder adecuadamente a oportunidades de mercado y de ventas. La lentitud en el proceso de aprobación de crédito produce un aumento de costos de transacción para el cliente y de costos administrativos para la entidad. Las debilidades detectadas en la capacidad de análisis de riesgos influyen negativamente en la selección de los clientes menos riesgosos, la definición del monto y los plazos de los préstamos, y las condiciones particulares de los mismos.
- 2.11 Confianza proyecta seguir con su plan de expansión y aumentar su cartera activa en un 25% en el año 2001, a la vez de mejorar su productividad y eficiencia mediante mejoras en su tecnología crediticia, sistemas internos y control de riesgos. El cumplimiento del plan de expansión y mejoras está supeditado a la mejora de los siguientes aspectos operativos: (i) consolidación de su capacidad de planificación estratégica y operativa; (ii) desarrollo de un plan de mercadeo y penetración de mercados nuevos; (iii) adaptación de sus productos crediticios para los sectores particulares de la clientela potencial²; (iv) una reingeniería de procedimientos operativos y actualización del manual de procedimientos de cartera; (v) diseño de un sistema de análisis de riesgos crediticios, financieros y de mercado, especialmente para los nichos relacionados con sectores rurales; (vi) mejoramiento del sistema de incentivos para los analistas de crédito; y (vii) modernización del sistema de información, incluyendo aquellos módulos que permitan sistematizar el proceso de cobranza, el análisis del riesgo crediticio, y la interconexión entre agencias. Otro aspecto importante es la necesidad de aumentar su capital accionario y líneas de crédito para financiar sus planes de expansión y crecimiento.

2 Productos reajustados a las necesidades específicas de los diferentes tipos de clientes (agrícolas, de mercados, campañas comerciales, etc.) con características de plazos adaptados a cada actividad productiva o de servicio, frecuencias y modalidades (interés y capital) de cobranza diferenciadas, mayor rapidez en desembolsos y préstamos, y otras condiciones de acuerdo a los ciclos de los negocios.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo principal de esta operación es aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a las micros y pequeñas empresas subatendidas ubicadas en las zonas rurales y urbanas de Junín y Huancavelica. Se logrará este objetivo mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera y operativa de la EDPYME Confianza.

B. Actividades

- 3.2 Las tres actividades principales que Confianza llevará a cabo en la ejecución del proyecto son:

a) Contratar **asistencia técnica especializada** para fortalecer al personal de Confianza en los siguientes temas:

- i) Planificación Estratégica: Diseñar, implementar e institucionalizar un **proceso de planificación** en la entidad. Definir el posicionamiento estratégico y áreas de expansión. Desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño que sirvan para monitorear el avance de las metas planeadas. Elaborar un **plan de negocios** a cinco años. Esto incluirá un análisis y recomendaciones sobre el tema de gobernabilidad y de la estructura organizacional dentro de su plan de expansión y consolidación. Asimismo, analizar nuevos mercados potenciales, tanto rurales como urbanos, de los departamentos de Junín y Huancavelica, incluyendo la elaboración de los **planes de mercadeo y comunicación** para penetrar dichos mercados.
- ii) Tecnología Crediticia: Apoyo en la adaptación de productos crediticios, la reingeniería de procedimientos, y el análisis de riesgos.
 - **Adaptar productos financieros** a las necesidades específicas de los clientes. Por ejemplo, esto podría incluir, entre otros, productos para la agroindustria, campañas agrícolas de diferentes productos específicos, la compra de maquinarias y equipos para zonas rurales, así como préstamos de muy corto plazo para vendedores de los mercados populares en las ciudades y pequeños poblados rurales;
 - Revisar, **evaluar y simplificar los procedimientos** administrativos gerenciales de otorgamiento de crédito y cobranza actuales. Identificar los elementos que obstaculizan la fluidez de las operaciones y aumentan el riesgo de la cartera, e incorporar modificaciones;

- Concebir y poner en marcha un sistema de **calificación y análisis de riesgos crediticios, financieros y de mercado**³ que pudieran influir en la calidad de la cartera y otros aspectos financieros de la entidad. Esto implica identificar los riesgos principales, implantar mecanismos para captar la información, ingresarla a una base de datos, generar informes requeridos, y aprender a interpretar dichos informes. Se analizará la posibilidad de adaptar un esquema de “credit scoring” al microcrédito.
- iii) Recursos Humanos: Evaluar y readecuar la **política de incentivos** para el personal de la entidad, particularmente del área de créditos, y actualizar el manual de funciones.
 - iv) Asuntos ambientales y de seguridad laboral: Difundir normas de **protección del medio ambiente y de seguridad laboral** en microempresas. En la medida posible, se aprovechará los materiales relacionados con estos temas preparados en COFIDE (ver 3.6).
- b) Ofrecer oportunidades de **intercambio técnico y capacitación** al personal clave de nivel gerencial y operativo, a fin de mejorar su capacidad técnica y de gestión. Los intercambios serán con las IMF líderes de distintos países de la región (Bolivia, El Salvador, etc.). Se prevé que los cursos especializados serán en los temas de gestión de riesgos, productividad e indicadores financieros, autoestima personal y desarrollo de cultura empresarial.
 - c) **Adquisición del equipo informático y software necesario** para modernizar y adecuar el sistema actual a las exigencias del crecimiento. Se espera que esto incluirá la instalación, adaptación a las necesidades particulares de Confianza, migración de los datos, prueba del sistema, y la capacitación al personal en el uso del hardware y software implementado. Adquisición de equipos de telecomunicaciones y un servidor para interconectar las sucursales con la sede central.

C. Costo Estimado y Financiamiento

- 3.3 El presupuesto total de la operación es de a US\$330.000, de los cuales, el FOMIN financiará US\$190.000 de carácter no reembolsable, con cargo a la Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa. Confianza aportará US\$140.000 como contraparte, de los cuales US\$80.000 serán en efectivo, de acuerdo con el siguiente presupuesto en dólares americanos:

3 Por ejemplo, análisis de tendencias de la **cartera** por factores tales como monto, producto, zona, actividad, oficial de crédito; análisis de aspectos **financieros** como calce de plazos, de moneda, costos financieros, inflación, tipo de cambio, etc.; y análisis de tendencias del **mercado** microfinanciero (tasas, mora, colocaciones, etc.) y de los clientes (precios, producción, etc.).

Cuadro 1 – Presupuesto del Proyecto (US\$)

<i>Descripción</i>	<i>FOMIN</i>	<i>% FOMIN</i>	<i>CONFIANZA</i>	<i>Total</i>	<i>% Total</i>
A. Asistencia Técnica	120.000	63%	75.000	195.000	60%
i. <i>Planificación Estratégica</i>					
- Plan Estratégico/Negocios	20.000		5.000	25.000	
- Mercadeo	10.000		10.000	20.000	
ii. <i>Tecnología Crediticia</i>					
- Adaptación Productos Financieros	15.000		15.000	30.000	
- Reingeniería de Procedimientos	30.000		30.000	60.000	
- Análisis de Riesgos	30.000		10.000	40.000	
iii. <i>Recursos Humanos</i>	10.000		5.000	15.000	
iv. <i>Asuntos ambientales</i>	5.000		0	5.000	
B. Capacitación	14.000	8%	4.000	18.000	5%
i. Intercambios Técnicos Regionales	8.000		2.000	10.000	
ii. Cursos Especializados	6.000		2.000	8.000	
C. Equipos y Software	48.000	25%	51.000	99.000	30%
D. Otros	8.000	4%	10.000	18.000	5%
i. Imprevistos	8.000		0	8.000	
ii. Auditorias	0		10.000	10.000	
Total	190.000	100%	140.000	330.000	100%

D. Justificación y Riesgos

- 3.4 Durante sus primeros tres años de funcionamiento, Confianza ha avanzado significativamente, aprendiendo lecciones difíciles y tomando las medidas rigurosas y necesarias para corregir sus fallas. Ha mostrado una alta capacidad para proveer servicios financieros demandados en zonas rurales, aisladas y de difícil acceso. Su clientela incluye una proporción significativa de micro y pequeña empresas rurales, que tradicionalmente son excluidas por otras instituciones financieras como sujetos de crédito por ser consideradas de alto riesgo. Sin embargo, para ampliar su campo de acción y profundizar y perfeccionar sus servicios, Confianza necesita acelerar el proceso de mejora de la calidad de la información, así como sus niveles de eficiencia operativa y rentabilidad. El apoyo a Confianza se justifica porque la asistencia técnica prevista en esta operación ayudará a lograr este objetivo, mediante la expansión y diversificación de su oferta crediticia, el fortalecimiento los procesos internos, un mejor análisis y control de riesgos, y el aumento en su eficiencia operativa. Asimismo, la operación apoyará los esfuerzos de Confianza para aumentar su capital social y acceso a líneas externas de crédito. Estos resultados se redundarán en beneficios significativos tanto para los clientes microempresarios como para la institución.
- 3.5 El principal riesgo del proyecto es el inherente al desarrollo de carteras en zonas rurales y peri-urbanas: catástrofes naturales, incursión en el mercado de proyectos de cooperación

sin disciplina financiera y altos índices de mora por variaciones de precios de los productos agrícolas. Sin embargo este riesgo será mitigado mediante los cuatro aspectos siguientes que son parte integral de la presente operación: (i) el diseño de nuevos productos financieros específicos para los sectores rurales; (ii) las actividades relacionadas con el mejoramiento de la capacidad institucional de analizar y controlar los diferentes tipos de riesgos; (iii) el mejoramiento en el sistema de información que permitirá un mejor seguimiento a la cartera y clientes con potenciales problemas; y (iv) la diversificación de riesgo lograda mediante una expansión a otras zonas. Otro riesgo es el desafío que enfrenta Confianza para asegurar el fondeo suficiente para financiar el nivel de crecimiento propuesto en esta operación. En vista de que el fortalecimiento institucional del presente proyecto hará más atractiva la empresa a sus financiadores posibles, y más que el 100% de las necesidades de fondeo para el año 2001 ya está asegurada⁴, el riesgo para los años futuros estaría minimizado.

E. Aspectos Ambientales

- 3.6 Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes, ni con las prácticas ambientales de las microempresas. Sin embargo, la División de Medioambiente del Banco le proveerá a Confianza material didáctico e información relacionada con la conservación del medio ambiente, medidas de seguridad y de salud para los trabajadores y sus clientes. El presupuesto del proyecto incluye fondos para contratar a un experto en la materia, quién orientará a la gerencia en la mejor utilización de este material. Asimismo, la evaluación global de la Línea de Actividad incluirá un informe sobre la utilidad y utilización efectiva de estos materiales.

IV. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

- 4.1 **Responsabilidades:** El Banco firmará un acuerdo con Confianza para la ejecución del presente proyecto. Confianza contratará a consultores, quienes llevarán a cabo las actividades previstas y adquirirá los equipos y servicios de capacitación del personal.
- 4.2 **Desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 30 meses y el de desembolsos será de 36 meses. En vista de que el proyecto requerirá contar con una disponibilidad inmediata de recursos financieros, el Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 20% del monto total aprobado, en base al programa de gastos que Confianza presentará para la aprobación del Banco.
- 4.3 **Adquisiciones de bienes y servicios:** Con los fondos del proyecto, Confianza adquirirá equipos de computación y telecomunicaciones, y contratará a consultores para fines de asistencia técnica. La responsabilidad de la adquisición de equipos y la contratación de consultores es de Confianza, que cumplirá con las normas, procedimientos y políticas del Banco y del FOMIN relativas a los mismos.

4 Confianza ya ha entregado al equipo de proyecto evidencia de compromisos de: (i) capital social adicional para el año 2001 por un monto total de US\$83.000; y (ii) líneas de crédito adicionales para el año 2001 por un monto total de US\$450.000, los cuales significan más que el 100% del fondeo requerido para su plan de expansión en 2001.

V. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 5.1 Previo al primer desembolso de fondos, Confianza suministrará a satisfacción del Banco, un plan de trabajo para la realización de las actividades del primer año del proyecto, incluyendo metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento.
- 5.2 Dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre Confianza presentará al Banco: (i) un informe de progreso que incluirá: (a) la descripción de la asistencia técnica recibida y sus resultados; (b) la lista del personal capacitado y de los temas tratados en los cursos; (c) la relación de los equipos adquiridos así como los procedimientos de adquisición utilizados; (d) un detalle narrativo de los intercambios técnicos realizados con otras entidades; (e) un resumen de la contribución en efectivo de Confianza en los rubros presupuestados; (f) información sobre aspectos estadísticos y analíticos de la expansión a zonas rurales; e (g) información estadística y financiera sobre la evolución de la cartera, clientes e indicadores de desempeño y una relación del cumplimiento de las metas anuales para los indicadores establecidos en el Anexo I; y (ii) el plan actualizado para los próximos doce meses, incluyendo metas semestrales para los indicadores establecidos en el Anexo I. Asimismo, en forma anual, Confianza presentará al Banco, dentro de los 180 días posteriores al cierre de la gestión anual, el informe de auditoría externa de los estados financieros de la institución.
- 5.3 En caso de producirse desviaciones desfavorables significativas (de más del 20%) en el cumplimiento de los indicadores de desempeño número 2, 3 y 9 en el Anexo I, el Banco podrá suspender el desembolso de los recursos del proyecto. De establecerse el deterioro de cualquier de estos indicadores, Confianza tendrá treinta días calendario para acordar con el Banco medidas que permitan corregir su desempeño. Transcurrido este período, o si la situación no hubiera mejorado a satisfacción del Banco, éste podrá suspender o cancelar futuros desembolsos.