

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A:

CENTRAL DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE MEXICO (SEDEMEX)  
FUNDACIÓN QUERETANA PARA EL DESARROLLO RURAL (FQDRAC)  
CENTRAL DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE PUEBLA (DEPAC)

RESUMEN EJECUTIVO

MONTO Y FUENTE:	BID: Financiamiento:	US\$ 1.500.000 (M.Local)
	Cooperación técnica:	US\$ <u>540.000</u> (M.Local)
	Total:	US\$ 2.040.000

Sumas a desembolsar con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.

INTERMEDIARIAS: SEDEMEX, FQDRAC y DEPAC serán las organizaciones intermediarias en tanto que la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural (FMDR) actuará como organismo asesor durante la implementación de los proyectos.

PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:	Plazo de amortización:	15 años
	Período de gracia:	5 años
	Período de desembolso:	3 años
	Comisión:	1% anual

OBJETIVOS: Los objetivos del programa son: (i) mejorar el nivel de ingreso familiar de los microproductores y microempresarios rurales; (ii) generar y/o consolidar oportunidades de empleo en las áreas rurales donde se ejecutarían los proyectos; y, (iii) fortalecer la capacidad de las ejecutoras para proveer servicios de crédito, comercialización y capacitación a microproductores y microempresarios rurales.

DESCRIPCION: La operación contempla otorgar tres financiamientos reembolsables para las organizaciones intermediarias de un monto de US\$500.000 cada uno, y tres cooperaciones técnicas no reembolsables a las mismas organizaciones de US\$180.000 cada una.

CLASIFICACION AMBIENTAL: El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 28 de marzo de 1995 clasificó esta operación en la Categoría II.

RIESGOS: Los principales riesgos se relacionan al hecho que: (i) las entidades no tienen mayor experiencia en

comercialización de los productos derivados de algunos de los proyectos propuestos; y (ii) el programa podría crecer demasiado rápido en relación al nivel de desarrollo institucional de las entidades ejecutoras. Sin embargo, mediante el amplio programa de cooperación técnica propuesto se atenderían las mayores debilidades detectadas en las organizaciones y se buscaría la consolidación institucional de las ejecutoras para que al cabo de los 3 años del programa puedan administrar los fondos del Banco por sí solas sin el apoyo del organismo asesor (FMDR). De esta forma se piensa disminuir la posibilidad de ocurrencia de los riesgos anteriormente planteados.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAIS:**

Los tres proyectos presentados en este documento se enmarcan dentro de la prioridad establecida por el Banco y el país de expandir el apoyo para la microempresa y fortalecer las organizaciones dedicadas a ofrecer crédito, capacitación y asistencia técnica a ese sector. Asimismo, al darle especial énfasis a la capacitación y la canalización del crédito hacia la mujer microempresaria, los proyectos apoyan la política del Banco de impulsar la integración de la mujer en el proceso de desarrollo y mejoramiento de su situación económica.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Se recomienda que se autoricen anticipos de fondos de hasta un 25%, tanto del monto del financiamiento reembolsable como de la cooperación técnica.

Como condiciones previas al primer desembolso las respectivas intermediarias deberán: (i) presentar el o los convenios suscrito(s) para la asesoría en la administración de los fondos por parte de la FMDR; (ii) haber adoptado el reglamento de crédito acordado con el Banco; (iii) presentar un plan de recuperación de cartera y de reducción de mora a satisfacción del Banco.

Asimismo, como condición previa al primer desembolso de las cooperaciones técnicas, las intermediarias deberán suscribir los contratos de prestación de servicios, al menos de los especialistas en crédito microempresarial y agrícola.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Antecedentes

#### 1. Las solicitudes

- 1.1 La Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR) solicitó una Misión de Corta Duración para el estudio de cinco proyectos en Noviembre de 1993. Dicha Misión seleccionó las tres organizaciones intermediarias que se detallan más adelante. La Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR), que actuará como organización asesora, fue ejecutora de un proyecto similar del Banco aprobado en 1989. Dicho proyecto se desarrolló en el Estado de Guanajuato bajo el convenio SP/SF-88-09-ME y culminó con éxito hacia fines de 1992.

#### 2. Declaratoria de no objeción

- 1.2 El Gobierno de México, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ha manifestado su no objeción a la participación del Banco en el financiamiento de los proyectos propuestos en este documento.

#### 3. Estrategia del Gobierno

- 1.3 Como parte del programa de reestructuración de la economía, las autoridades mexicanas se han comprometido a lograr un mejoramiento en el nivel de vida de la población de más bajos ingresos. Para alcanzar esta meta se han promovido una serie de acciones entre las cuales ocupa un lugar prioritario el apoyo a la microempresa. Dicho apoyo se materializó en tres programas: uno, llevado a cabo por Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN); otro, mediante el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL); y el tercero, a través de Procedimientos Procampo (PROCAMPO).
- 1.4 El programa de NAFIN transfiere fondos a bancos comerciales e instituciones de fomento, generalmente gubernamentales, para que éstos alcancen a la pequeña y microempresa. Mediante este programa, sin embargo, sólo se ha llegado mayormente a la pequeña empresa y microempresa formal (de mayor tamaño); el acceso del sector informal ha sido mínimo, dificultado por la modalidad del programa.
- 1.5 El PRONASOL, forma parte del nuevo enfoque del gasto social para enfrentar la pobreza extrema. A partir de diciembre de 1988, el programa ha desembolsado un promedio de US\$1 billón al año, cifra que a pesar de su modesto tamaño en comparación con el PIB (0.4%), ha logrado ya importantes resultados, sobretodo por haber involucrado activamente a amplios y diversos sectores de la población.
- 1.6 El programa PROCAMPO consiste en dar apoyo directo a los productores rurales. PROCAMPO, cuya puesta en marcha de manera plena estaba programada para el ciclo otoño-invierno 1994/95, con

una duración de 15 años, y un presupuesto superior a los US\$4 billones para 1994, será llevado a cabo a través de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH).

#### 4. Estrategia del Banco

- 1.7 Los tres proyectos presentados en este documento se enmarcan dentro de la prioridad establecida por el Banco y el país de expandir el apoyo para la microempresa y fortalecer las organizaciones dedicadas a ofrecer crédito, capacitación y asistencia técnica a ese sector. Asimismo, al darle especial énfasis a la capacitación y la canalización del crédito hacia la mujer microempresaria, los proyectos apoyan la política del Banco de impulsar la integración de la mujer en el proceso de desarrollo y mejoramiento de su situación económica.

#### B. El sector microempresarial en México

##### 1. Características del sector

- 1.8 La economía mexicana se caracteriza por la presencia de un sector informal creciente que abarca todas las actividades económicas. Su magnitud se debe a la incapacidad de la economía formal para generar suficientes fuentes de trabajo al ritmo de crecimiento de la fuerza laboral. Estudios del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática indican que en 1991 el 14.53% de la población económicamente activa (PEA) de México, se encontraba desempleada o subempleada. Según la información provista por la Encuesta Nacional de la Economía Informal del año 1990, la microempresa 1/ emplea a 6 millones de personas, cifra que representa 35% de la PEA de México sin incluir el sector público y la agricultura. El citado estudio también indica que el sector informal contribuye con un 10% del PIB, siendo aún mayor su participación en los sectores de comercio y servicios.

##### 2. Las microempresas agrícolas

- 1.9 Según la Secretaría de Hacienda los pequeños productores rurales y sus familias comprenden el 78.5% del sector ejidal 2/, y el 81.8% de la población rural a nivel nacional. Durante los años ochenta la agricultura perdió su dinamismo al bajar de una tasa de crecimiento anual de 2.3% en la década de los setenta a 1% anual, con una tasa de crecimiento poblacional de 2.7%. Pero, a partir de 1990, el sector ha retomado el ritmo de crecimiento de la década de los setenta 3/. De acuerdo a la ley, cualquier microproductor que esté en posesión legal y pacífica de la tierra es considerado

---

1/ La microempresa en México se define como aquella con menos de 15 empleados, aunque esta definición varía por sector económico.

2/ El ejido es el núcleo de población rural con personalidad jurídica y patrimonio propio.

3/ CPP-México: Estrategia de desarrollo rural.

sujeto de crédito. Sin embargo, la mayoría de microempresarios no califican para créditos de fuentes convencionales en el país, debido a políticas internas de las instituciones bancarias que obedecen a factores de riesgo e insuficiencia de garantías. En general, el tamaño promedio de la familia rural es de seis miembros. La familia cuenta con un solar en la zona urbana del ejido, donde tiene su casa, que está construida con madera de bambú u otate cubierto con lodo para las paredes, tierra para el piso y palma para el techo.

### 3. Situación de la mujer microempresaria

- 1.10 La mujer representa el 27% de la PEA en México. Asimismo, se observa una importante presencia femenina en las actividades informales de las microempresas mexicanas. En las áreas urbanas de bajos ingresos un tercio de los hogares están encabezados por mujeres. De otro lado, el papel de la mujer en el sector rural es fundamental para la producción agropecuaria. La participación de la mujer significa una fuerza laboral indispensable en el deshierbe, siembra, cosecha, y recolección de los cultivos, así como en la cría de ganado. Sin embargo, en su mayor parte este trabajo no es remunerado. Además del desempeño de labores agrícolas y domésticas, la mujer del área rural generalmente se dedica a otra actividad de trabajo como el comercio o la artesanía.

#### C. Problemática del sector rural

- 1.11 A partir de 1989, se liberaron los mercados de los recursos productivos del campo, incluido el factor tierra. Dentro de esta perspectiva se modificó sustancialmente el manejo de los instrumentos de política que se aplican al agro y al medio rural: (i) los precios de garantía se mantienen sólo para el maíz y frijol, en tanto que para el resto de los productos se establece un sistema de precios de concertación; (ii) el gasto público para el desarrollo rural crece por encima del gasto total y se reorienta hacia la construcción de infraestructura de riego; (iii) los subsidios al campo, aunque continúan con la tendencia a su reducción de los años previos, se modifican en su estructura; (iv) aumenta la importancia de los apoyos mediante los precios públicos y las tarifas; y, (v) se reducen los subsidios financieros.
- 1.12 En el diseño de la política para el desarrollo rural se han considerado los recientes compromisos que ha adquirido el gobierno mexicano con organismos internacionales, los cuales acotan la toma de decisión de las políticas económicas internas. Este es el caso de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), y de la participación de México en el GATT.
- 1.13 En el caso del TLC, se reconoce que los apoyos internos a los sectores agropecuarios son de vital importancia. Sin embargo, también se considera que los mismos podrían distorsionar el flujo del comercio internacional y la producción. El TLC establece que todos los permisos previos que México mantenía en algunos productos

agropecuarios se eliminarían de inmediato, fijándose en su lugar un arancel cuyo porcentaje será disminuido en un período máximo de quince años, hasta llegar al arancel cero. Además, a partir de la aplicación del TLC, se abre una cuota de importación sin arancel, la cual aumentará progresivamente en el transcurso del tiempo de desgravación, hasta su completa liberación en el período de transición. Las importaciones que rebasen la cuota pagarán el arancel equivalente.

## II. LOS ORGANISMOS INTERMEDIARIOS

### A. Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de México (SEDEMEX)

#### 1. Identidad, origen y objetivos

- 2.1 La Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de México (SEDEMEX) se formó el 15 de noviembre de 1972 por iniciativa de empresarios locales, inspirados en la filosofía y metodología de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural. En su etapa original SEDEMEX cubrió áreas como capacitación, asistencia técnica, educación social básica y gestión financiera. Posteriormente se atendieron actividades como distribución de fertilizantes, maquinaria agrícola, artesanías y ganadería, y promoción de microempresas rurales.

#### 2. Organización y administración

- 2.2 La institución cuenta con una Asamblea General de Asociados, constituida por empresarios locales, que se reúne una vez al año. Esta Asamblea elige cada dos años a un Consejo Directivo, actualmente integrado por 6 empresarios y profesionales de la zona de Toluca. El plantel operativo lo integran un Gerente Administrativo, una Secretaria y tres Técnicos/Promotores de Campo.

#### 3. Actividades desarrolladas

- 2.3 En su momento de mayor cobertura (1978-1980), SEDEMEX ha llegado a formar y dar servicios a 211 grupos campesinos, que involucraron 2,250 beneficiarios directos y 13,500 indirectos que se dedican a la actividad agrícola y/o artesanal. En esa etapa la planta operativa estuvo conformada por 25 personas, quienes atendían proyectos en 13 municipios del Estado de México (11% de su territorio total).
- 2.4 Entre 1974 y 1981 SEDEMEX gestionó y distribuyó un promedio de 510 toneladas de fertilizantes, herbicidas e insecticidas por ciclo agrícola. Adicionalmente, se promocionó, gestionó y administró US\$500.000 en crédito bancario para la compra de 25 tractores, que sirvieron para cultivar 2.125 Hectáreas, beneficiando a 675 microproductores, con una recuperación del 100% de los préstamos.

- 2.5 Para la operación de créditos, SEDEMEX ha empleado los sistemas de operación de la banca comercial y del fideicomiso agrícola (FIRA) del Banco de México, dado que todas las operaciones son canalizadas vía estas fuentes crediticias.

#### 4. Situación financiera

- 2.6 El análisis de la situación financiera de SEDEMEX se realizó en base a los estados financieros correspondientes a 1991, 1992 y 1993, en valores nominales, en el equivalente de dólares estadounidenses. También se presentan ajustes que toman en cuenta la inflación pudiendo así comparar los 3 años bajo estudio en valores reales.
- 2.7 La situación financiera de la entidad muestra una evolución favorable en cuanto a incremento de activos en los últimos tres años. Por ejemplo, el total de activos aumentó en un 2000% pasando de US\$2.538 en 1992 a US\$41.397 en 1993. Del total de activos de 1993, un 99% correspondía a activos circulantes y el 1% restante a activos fijos. Los primeros estaban constituidos por US\$3.833 en dinero disponible, US\$33.237 en cuentas por cobrar en su mayoría de la Fundación de Ayuda Social (FAS), entidad local que otorga préstamos para financiar gastos operativos de entidades como SEDEMEX, y US\$4.000 en pagos anticipados por concepto de adquisición de equipos. En cuanto a los activos no circulantes, éstos correspondían a US\$312 en equipos de oficina.
- 2.8 El total de pasivos para 1993 era de US\$30.340 incrementándose sustancialmente con respecto a años anteriores. El 96% del pasivo en 1993 estuvo constituido por un préstamo de la Oficina de México de la FMDR para solventar los gastos operativos de la Central. No obstante, el índice de liquidez de SEDEMEX es de 1.36, la entidad tendría que generar ingresos diversos para que en el corto plazo pueda alcanzar la autosuficiencia no teniendo que recurrir a donaciones o préstamos de la FMDR. El proyecto propuesto podría contribuir en la implementación de dicha estrategia. El patrimonio de SEDEMEX creció de US\$91 en 1991 a US\$11.057 en 1993, reflejando un aumento en las actividades y la buena administración de las donaciones recibidas.
- 2.9 El total de ingresos de SEDEMEX muestra un constante aumento en los tres años bajo estudio, alcanzando a US\$39.581 en 1993. El 100% de esos ingresos fue por concepto de donaciones de personas o empresas privadas del Estado de México. Los egresos también se incrementaron en relación a años anteriores reflejando un crecimiento en las actividades de la entidad, aunque no se inició todavía el programa de crédito. Cabe mencionar que SEDEMEX no ha considerado los efectos inflacionarios sobre su situación económica, por lo tanto se necesitaría realizar ajustes a los estados financieros.

B. Fundación Queretana para el Desarrollo Rural A.C. (FQDRAC)

1. Identidad, origen y objetivos

- 2.10 La Fundación Queretana para el Desarrollo Rural A.C. (FQDRAC), es una asociación civil sin fines de lucro constituida el 4 de mayo de 1976. El objetivo de FQDRAC es promover la superación y desarrollo social y humano de grupos campesinos, ya sean ejidatarios o pequeños propietarios, prestando servicios tendientes a la organización social de la producción, asistencia técnica, comercialización, administración y asistencia financiera.

2. Aspectos administrativos

- 2.11 La estructura de la FQDRAC cuenta con una Asamblea General de Asociados que es el órgano máximo de la asociación, y se reúne una vez al año. El Consejo Directivo, integrado por cinco miembros es elegido por la Asamblea General y se encuentra constituido por cinco destacados miembros de la comunidad empresarial y profesional de la zona de la ciudad de Querétaro. El personal de la FQDRAC está constituido por 5 personas a tiempo completo que incluyen a un Gerente Administrativo, un Gerente de Campo/Técnico, dos Técnicos/Promotores y, una Secretaria.

3. Actividades desarrolladas

- 2.12 La FQDRAC proporciona financiamiento, asesoría, capacitación técnica y educación social básica a grupos campesinos en forma directa. Estos grupos campesinos están integrados por pequeños productores agrícolas, ganaderos o artesanales que se organizan para la producción y constituyen equipos de trabajo organizados democráticamente.
- 2.13 El fondo rotatorio con recursos de CODESPA tenía una cartera vigente de US\$30.997 al 30 de Octubre de 1993. Esos préstamos fueron otorgados a 4 grupos de apicultores compuestos por 44 beneficiarios. Adicionalmente, con recursos de NAFIN, en 1991, se apoyaron 14 proyectos por un total de US\$460.000; en 1990 se otorgaron créditos a 26 proyectos por US\$916.000; y en 1989 se otorgaron préstamos a 57 proyectos por un total de US\$1.500.000. La FQDRAC tiene aproximadamente US\$42.000 en préstamos morosos a 12 grupos constituidos por 100 personas. Esa cartera esta en mora por más de 1 año y la entidad está en el proceso de refinanciar algunos préstamos aunque otros se han puesto en cobranza judicial. Cabe mencionar que la FQDRAC ha debido pagar a NAFIN la deuda que los campesinos no saldaron de los préstamos morosos antes mencionados. Los recursos de dichos créditos fueron originados por NAFIN, y por lo tanto no aparecen en los estados financieros de la FQDRAC.

4. Situación financiera

- 2.14 El análisis de la situación financiera de FQDRAC se realizó en base a los estados financieros correspondientes a 1991, 1992 y 1993, en



valores nominales en el equivalente de dólares estadounidenses. Adicionalmente, se analizaron estados financieros ajustados por la inflación para poder comparar los valores reales de los rubros en los 3 años bajo estudio.

- 2.15 La situación financiera de la entidad muestra una evolución favorable en cuanto a incremento de activos en los últimos tres años. Por ejemplo, el total de activos aumentó en un 42% pasando de US\$45.736 en 1992 a US\$65.029 en 1993. Del total de activos de 1993, el 83% correspondía a activos circulantes y el 17% restante a activos fijos. Los primeros estaban constituidos por US\$3.451 en dinero disponible, US\$30.997 en préstamos por cobrar por concepto de créditos otorgados con recursos de CODESPA (un incremento del 66% en la entrega de préstamos), y US\$19.828 en pagos anticipados. En cuanto a los activos no circulantes, éstos correspondían a US\$10.753 en un vehículo y varios equipos de oficina.
- 2.16 Cabe mencionar que la cartera de préstamos con recursos propios donados por CODESPA no tiene mora. Sin embargo la entidad debería tener una reserva para préstamos dudosos que cubriera la posible morosidad de algunos préstamos en el futuro.
- 2.17 El total de pasivos para 1993 era de US\$2.544 reduciéndose sustancialmente con respecto a 1992 como reflejo de la capacidad de pago de las deudas contraídas anteriormente. El índice de liquidez de FQDRAC es de 26, hecho que demuestra la relativa solidez financiera en el corto plazo. El patrimonio de FQDRAC creció a un 23% anual de US\$41.032 en 1991 a US\$62.485 en 1993, reflejando una reducción en los pasivos.
- 2.18 El total de los ingresos para 1993 fue de US\$81.144, mostrando una reducción del 44% con respecto a 1992 debido principalmente a que en 1992 se vendió un edificio propiedad de la entidad por la suma de US\$66.086. Las donaciones, en su mayoría del sector privado y de particulares, han permanecido constantes entre 1992 y 1993. Los egresos también descendieron de US\$122.653 en 1992 a US\$54.192 en 1993 indicando una restructuración de las operaciones de la entidad. Las utilidades fueron positivas para 1993 (US\$26.952), hecho que muestra una buena administración por parte del nuevo Consejo Directivo.
- 2.19 Las ganancias obtenidas sobre la cartera son de 9.6%. Los costos operativos son de US\$32.000 o 103% de la cartera, o sea que el margen neto es de (93.4%). A esto hay que agregar el costo implícito del capital (44%), que está dado por la inflación y su efecto económico negativo sobre el patrimonio (15% de US\$62.485) y sobre el préstamo quasi-donación de Codespa (15% de US\$40.000), aunque también hay que considerar el efecto positivo de la inflación sobre los equipos dado que su valor también aumentó (15% de US\$10.753). El indicador de subsidio (1.431%), significa que el margen de ganancia (9.6%) tiene que aumentar aproximadamente 14 veces a 147% para que la FQDRAC cubra todos sus gastos en el largo plazo. Ese margen es imposible de obtener, por lo tanto la única

manera de poder alcanzar el punto de equilibrio es aumentando el volumen de la cartera. El proyecto propuesto ayudará a la entidad a generar ingresos por concepto de intereses de préstamos otorgados con el fondo rotatorio y así la FQDRAC podrá alcanzar la autosuficiencia para poder fortalecer la institución en el mediano y largo plazo.

C. Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de Puebla (DEPAC)

1. Identidad, origen y objetivos

- 2.20 La Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla A.C (DEPAC) fue constituida jurídicamente el 7 de junio de 1971. El objetivo de la Central es promover el incremento de la productividad, el desarrollo humano de personas y grupos rurales de manera integral, y el respaldo al empleo responsable del medio ambiente. DEPAC entiende por desarrollo el crecimiento integral de la persona, a nivel individual y social.

2. Organización y administración

- 2.21 La institución está formada por una Asamblea General de Asociados, que es el organismo rector, y un Consejo Directivo, integrado por 7 empresarios y profesionales de la zona de Puebla. Se realizan elecciones cada 2 años. El personal de la Central está compuesto por 16 personas a tiempo completo. Estos se distribuyen en 4 departamentos: (i) administración; (ii) promoción comunitaria; (iii) proyectos y programas; y, (iv) captación de recursos. Para mejorar la calidad en el trabajo, DEPAC dedica el 4% del importe de su nómina al desarrollo y adiestramiento del personal de la Central.

3. Actividades desarrolladas

- 2.22 Desde 1971, DEPAC ha otorgado préstamos destinados a actividades tales como agricultura, ganadería, apicultura, talleres de oficios y, construcción de viviendas. Opera otorgando avales ante la Banca por lo que sus operaciones crediticias son muy parecidas a las operaciones bancarias.
- 2.23 Durante los últimos tres años se han aprobado créditos por US\$742.100, a 647 campesinos organizados en grupos, en plazos de uno hasta 5 años, en 7 regiones del estado de Puebla, siendo el sector más importante la agricultura. La cartera vigente al 30 de Noviembre de 1993 era de US\$634.380. La cartera morosa (90 días o más) era de US\$265.660 o 42% del total de la cartera vigente. Cabe señalar, sin embargo, que solamente el 10% de dichos préstamos se consideran incobrables. El 90% restante se está recuperando lentamente, aunque existen 48 préstamos en acción judicial. Es importante destacar que el alto índice de morosidad ha sido en gran medida motivado por serios problemas climatológicos (sequías y heladas), que experimentaron los pequeños productores.

- 2.24 A principios de 1993, DEPAC propició la formación de una Caja de Ahorro y Préstamo (Caja) que al 30 de Noviembre tenía 200 socios, una cartera vigente de US\$40.000 y ahorros por un total de US\$46.000. La mora a esa fecha era de 4.6%. Para iniciar esta Caja se contó con una donación de US\$150.000 de la organización belga ADRAI perteneciente a la Universidad de Lovaina de ese país. El objetivo de la Caja es generar entre sus asociados hábitos de ahorro e intercooperación, y prestar servicios de intermediación crediticia. Actualmente, DEPAC otorga préstamos solamente a los socios de la Caja, ya que como mencionáramos en el párrafo anterior, la cartera afectada del fondo rotatorio era muy alta y era muy riesgoso seguir operando en la misma forma.

#### 4. Situación Financiera

- 2.25 El análisis de la situación financiera de DEPAC se realizó en base a los estados financieros correspondientes a 1991, 1992 y 1993, en valores nominales en el equivalente de dólares estadounidenses. Adicionalmente, se analizaron estados financieros con ajustes de la cartera de préstamos (reserva préstamos dudosos e incobrables) y con ajustes inflacionarios para comparar en forma real los valores de los rubros de los 3 años bajo estudio.
- 2.26 La situación financiera de la entidad muestra una evolución favorable en cuanto a incremento de activos en los últimos tres años. Por ejemplo, el total de activos aumentó en un 24% pasando de US\$1.150.845 en 1991 a US\$1.429.628 en 1993. Del total de activos de 1993, un 60% correspondía a activos circulantes y un 40% a no circulantes. Los primeros estaban constituidos por US\$14.681 en dinero disponible, US\$674.380 en préstamos por cobrar, US\$43.843 en otras cuentas por cobrar, y US\$130.345 en activos invertidos para realización de sorteos. En cuanto a los activos no circulantes, éstos correspondían a US\$504.383 en edificios y terrenos y, US\$53.138 a muebles, equipos y vehículos. Cabe destacar la realización de la nueva sede de DEPAC, construida con recursos propios fruto del patrimonio acumulado por el éxito de los sorteos realizados en los últimos años.
- 2.27 La cartera con préstamos morosos de más de 90 días era de US\$265.657 al 30 de Noviembre de 1993. Si estos se consideraran incobrables, esto afectaría negativamente al total de activos ya que debería sanearse la cartera por la suma de US\$265.657 reduciéndose así los activos y también el patrimonio. La entidad no realizó dicho ajuste a sus estados financieros debido a que se piensa recuperar en un 90% dichos préstamos morosos de más de 90 días.
- 2.28 Sin embargo, DEPAC tendría que realizar una provisión del 100% correspondiente al 90% de los préstamos morosos de más de 90 días (US\$239.091). Esta provisión debería distribuirse entre los 3 años

bajo estudio. 4/ DEPAC tendría que ajustar tanto el Balance de Situación de los 3 años, como también el Estado de Resultados afectando las cuentas de gastos para provisiones, y por lo tanto el rubro utilidades y patrimonio para los 3 años. El 10% de los otros préstamos morosos de más de 90 días (US\$26.566) debería ser declarado incobrable y deducirse de la cartera de 1991 cuando fueran originados.

- 2.29 El total de pasivos era de US\$1.154.297 incrementándose sustancialmente con respecto a los años anteriores. Esto se fundamenta en que DEPAC tuvo que financiar los gastos operativos de la entidad con préstamos bancarios de corto plazo. Esto se debió a las pérdidas ocasionadas por los inesperados resultados de los sorteos realizados en los últimos tres años. Consecuentemente, el índice de liquidez de DEPAC es negativo, debido a que el pasivo circulante (US\$1.036.670) es mayor que el activo circulante (US\$863.249). DEPAC está en proceso de negociar con el Banco Confía un esquema de financiamiento más conveniente para bajar el costo de los préstamos contraídos que actualmente se sitúa en 32%. El patrimonio de DEPAC se redujo de US\$610.900 en 1991 a US\$275.331 en Octubre de 1993, reflejando las pérdidas experimentadas en los últimos 3 años por la entidad.
- 2.30 El total de ingresos de DEPAC muestra estabilidad en los tres años bajo estudio, alcanzando a US\$1.174.152 en Octubre de 1993. El 78% de esos ingresos fue por concepto de venta de boletos para los sorteos que realiza DEPAC. Mientras que esos ingresos se mantuvieron constantes durante los 3 años bajo estudio, (US\$1.000.000), los costos correspondientes a la realización de los sorteos aumentaron de US\$757.862 en 1991 a US\$979.620 en 1993. Esta tendencia alcista de costos fue lo que determinó las pérdidas (US\$134.193 en 1991, US\$186.402 en 1992 y US\$150.683 en 1993).
- 2.31 DEPAC debería analizar todos los costos involucrados en la generación de ingresos por actividades crediticias. Las ganancias obtenidas sobre la cartera son de 13.34% (US\$89.966 de US\$674.380). Los costos operativos son de US\$114.952 5/ o 24.6% de la cartera o sea que el margen neto es de (11.26%). A esto hay que agregar el costo implícito del capital (+2.94%), que está dado por la inflación y su efecto económico negativo sobre el patrimonio (US\$41.300) y sobre los préstamos quasi-donaciones (US\$22.500), y el efecto positivo de la inflación sobre la revaluación del activo fijo (US\$83.628). El indicador de subsidio (62.37%), significa que el margen de ganancia sobre la cartera (13.34%) debería aumentar en

---

4/ El 70% debería provisionarse en el año 1991, el 20% en 1992 y el 10% en 1993.

5/ Estos son los siguientes: (i) gastos directos por US\$40.000; (ii) gastos indirectos que representan el 40% del total de DEPAC por US\$102.086; y (iii) gastos de provisión de préstamos dudosos por US\$23.909 correspondientes al 10% del total provisto para los 3 años bajo estudio.

un 62.37% a 21.66% para que DEPAC cubra todos sus gastos en el largo plazo.

- 2.32 Ante la situación anteriormente mencionada, DEPAC ha tomado las siguientes medidas: (i) reducción del gasto corriente; (ii) promoción de programas con margen de intermediación; (iii) cambio de modelo crediticio; (iv) acuerdo del Consejo Directivo de aportar a partir de enero de 1994 recursos frescos a la Central en forma periódica (US\$1000/mes); (v) restructuración de términos y condiciones del crédito bancario para obtener plazo y financiamiento blando; y, (vi) revisión y cambio de las estrategias de venta en el sorteo a partir de Octubre de 93.
- 2.33 DEPAC es una entidad con más de 20 años de experiencia otorgando créditos y proveyendo asistencia técnica a grupos de campesinos de bajos recursos. A partir de 1993, el Consejo Directivo ha tomado conciencia de los problemas y se han implementado cambios en el modo de operar sus actividades. Tal es el caso de la Caja, que en muy corto tiempo ha atraído 200 socios, captando ahorros y otorgando préstamos. El proyecto propuesto ayudará a DEPAC a alcanzar su autosuficiencia operativa y financiera, fortaleciendo también su infraestructura administrativa.

### III. EL ORGANISMO ASESOR

#### A. Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR)

##### 1. Identidad, origen y objetivos

- 3.1 La Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. (FMDR) es una asociación civil sin fines de lucro, constituida jurídicamente al amparo de las leyes mexicanas el día 15 de noviembre de 1969 según la escritura No. 23297, otorgada ante Notario Público No. 68 de la Ciudad de México.
- 3.2 La FMDR es una institución que promueve la creación de entidades de promoción socioeconómica denominadas Centrales de Desarrollo en distintas regiones del país para permitir que su experiencia sea replicable a nivel nacional. La FMDR presta a cada una de las Centrales servicios técnicos, administrativos o de apoyo financiero que, por su naturaleza o alcance, no los pueden obtener por sí mismas. A su vez, cada una de las Centrales presta servicios directos a grupos campesinos, proporcionándoles la asesoría y capacitación técnica, organizacional y financiera necesarias para que manejen sus recursos de manera eficiente. Estos grupos campesinos están integrados por pequeños productores agrícolas, ganaderos o artesanos, que se organizan para la producción y se forman alrededor de la filosofía cooperativa, constituyendo equipos de trabajo organizados democráticamente. El conjunto de estos tres organismos, la FMDR, las Centrales de Desarrollo y los Grupos Campesinos, es denominado "Movimiento FMDR".

- 3.3 La FMDR y las Centrales son económicamente sostenidas por cerca de 1,400 personas y empresas cuyas aportaciones han permitido la formación de su patrimonio y la cobertura de sus costos operativos. En la actualidad están afiliadas a la FMDR 34 Centrales de Desarrollo, las cuales promueven y atienden a 722 grupos en proyectos productivos con más de 14,340 socios campesinos que benefician directa o indirectamente a una población rural de más de 80,000 personas.
- 3.4 La FMDR tiene por objetivo institucional promover el aumento de la productividad y el desarrollo humano de personas y grupos rurales de manera integral, buscando que este crecimiento llegue a ser autosostenido. Este objetivo se materializa a través de una metodología compuesta por una serie de principios de acción que norman todas las operaciones de la FMDR. Estos son: (i) solidaridad; (ii) dignidad de la persona humana; (iii) autoayuda; (iv) eficacia; (v) efecto demostrativo; y, (vi) respeto a la naturaleza.

## 2. Organización y administración

- 3.5 La Asamblea General de Asociados es el órgano supremo de la Asociación y está integrado por 5 miembros fundadores, y 151 miembros colaboradores que se reúnen una vez al año. El Consejo Directivo está constituido por 25 miembros prominentes del sector empresarial y profesional. Es elegido cada dos años por la Asamblea General de Asociados, y es responsable de la marcha de la institución a través de comisiones que guían y vigilan los distintos aspectos operativos.
- 3.6 El personal de la sede de la FMDR, ubicada en la ciudad de México, está compuesto de 35 funcionarios a tiempo completo, repartidos en 5 departamentos. Cabe señalar que el plantel operativo era de 85 funcionarios en 1987 dado que el apoyo técnico se ofrecía a las Centrales desde la Oficina de México. En los últimos seis años se descentralizaron los servicios hacia las Centrales, permitiendo una reducción del personal de la Oficina de México.
- 3.7 Las actividades principales que realiza la FMDR son servicios orientados a hacer más eficientes las acciones de las Centrales y el rumbo global del Movimiento Fundación. Estas pueden resumirse y agruparse en las cuatro áreas siguientes: (i) técnica; (ii) organización institucional; (iii) capacitación; y, (iv) proyectos.
- 3.8 El apoyo técnico a las Centrales consiste en: (i) evaluación y análisis de proyectos; (ii) programas de investigación e intercambio técnico; (iii) estudio, desarrollo y divulgación de resultados de proyectos demostrativos; (iv) desarrollo de programas experimentales en centros establecidos con esta finalidad; y, (v) capacitación y asesoría técnica.
- 3.9 El apoyo a la organización institucional de las Centrales se da en: (i) asesoría jurídica; (ii) sistema de información computarizada;

(iii) asesoría en aspectos administrativos, como establecimiento de sistemas contables y de control y supervisión de proyectos; (iv) inducción a Consejeros y plantas operativas; (v) contrapartidas a nuevas Centrales; (vi) apoyo a la realización de campañas financieras y en la obtención de fondos; (vii) comunicación e imagen institucional; y, (viii) asistencia financiera.

- 3.10 La capacitación implica: (i) formación y adiestramiento profesional de gerentes, promotores, técnicos y dirigentes campesinos; (ii) desarrollo de programas de capacitación técnica en los campos administrativo, económico y financiero; (iii) investigación microregional; (iv) diplomado en desarrollo rural; (v) cursos de especialización; y, (vi) becas y estudios en el extranjero.
- 3.11 El apoyo en el área de proyectos es el siguiente: (i) asesoría a la elaboración y presentación de proyectos; (ii) captación de fondos internacionales; (iii) seguimiento administrativo y monitoreo; (iv) apoyo en elaboración de informes de avance y de impacto.

#### IV. EL PROGRAMA

##### A. Objetivos

- 4.1 Los objetivos del programa son: (i) mejorar el nivel de ingreso familiar de los microproductores y microempresarios rurales; (ii) generar y/o consolidar oportunidades de empleo en las áreas rurales donde se ejecutarían los proyectos; y, (iii) fortalecer la capacidad de las intermediarias para proveer servicios de crédito, comercialización y capacitación a microproductores y microempresarios rurales.
- 4.2 Específicamente los proyectos buscan: (i) establecer fondos rotatorios de crédito por un total equivalente a US\$1.246.000 destinados a otorgar financiamiento a aproximadamente 3.200 beneficiarios durante los tres años de ejecución; (ii) realizar inversiones en maquinaria e instalaciones para la modernización de plantas ladrilleras y la diversificación de actividades agropecuarias por un total equivalente a US\$254.000; (iii) mejorar y expandir la capacidad de las intermediarias para manejar la ampliación de los programas de crédito y asistencia técnica prevista en estos proyectos; (iv) mejorar la gestión de las intermediarias para que se conduzcan hacia la autosuficiencia financiera; y (v) ofrecer capacitación y asistencia técnica a aproximadamente 3.200 microproductores y microempresarios rurales, para permitir aumentos en la productividad y la utilización de tecnologías apropiadas.

B. Descripción del Programa

- 4.3 La operación contempla otorgar tres financiamientos reembolsables para las organizaciones intermediarias de un monto de US\$500.000 cada uno, y tres cooperaciones técnicas no reembolsables a las mismas organizaciones de US\$180.000 cada una.

1. Financiamiento reembolsable

- 4.4 Los recursos provistos por el Banco se utilizarían para establecer tres fondos rotatorios de crédito (equivalentes en moneda local) a través de SEDEMEX, US\$500.000; FQDRAC, US\$332.000 y DEPAC, US\$414.000. Con los recursos del programa se otorgarían créditos que beneficiarían, durante un período de tres años, alrededor de 3.200 pequeños agricultores de acuerdo a la siguiente distribución: SEDEMEX, 1.400; FQDRAC, 600; y DEPAC, 1.200. Los préstamos se destinarían a financiamiento de capital de trabajo (insumos agrícolas, materias primas, compras de mercaderías para comercializar, salarios, etc.), activos fijos (herramientas, equipos, maquinarias, etc.) y cultivos perennes de los beneficiarios del programa.
- 4.5 Adicionalmente, el programa contempla el financiamiento de inversiones por un total de US\$254.000, de acuerdo a la siguiente distribución: FQDRAC, US\$168.000 y DEPAC, US\$86.000.

a. SEDEMEX

- 4.6 Los subcréditos serían destinados a financiar las siguientes actividades: (i) ovinocultura en pastoreo tecnificado (US\$190,000); (ii) producción de artesanías (US\$39,000); (iii) módulos familiares para la producción de conejos (US\$79,000); y, (iv) establecimiento y producción de huertas de durazno (US\$192.000).

b. FQDRAC

- 4.7 Los subcréditos se usarían para: (i) la producción de cultivos hortícolas y frutales; (ii) la adquisición de equipamiento apícola; y, (iii) el financiamiento de activos fijos para microempresas rurales tales como tortillerías y producción de artesanías.
- 4.8 Además, la organización invertiría en: (i) equipamiento para 2 invernaderos de producción de plántulas y centro de clasificación por un valor de US\$60.000 cada uno; y (ii) construcción de 12 bordos o piscinas artificiales para facilitar el cultivo de frutales en períodos de sequía. La FQDRAC sería la dueña de dichos equipos y cobraría por los servicios prestados a los campesinos.



c. DEPAC

- 4.9 Los subcréditos se destinarían a: (i) fomentar la técnica de labranza mínima o labranza de conservación, que permite reducir los costos de producción en un 20% por la disminución de labores culturales con yunta, y permite aumentar la producción de granos (maíz, trigo, sorgo, frijol) a mediano y largo plazo por el mejor aprovechamiento del agua del suelo y la preservación de la capa arable del suelo; (ii) promover la instalación de praderas artificiales y un sistema de pastoreo programado en lugar del sistema estabulado típico; (iii) adquirir tractores, sembradora de precisión, equipos de fumigación, animales bovinos o caprinos, equipos e instalaciones de ordeña, y cercos eléctricos para manejo de animales en praderas artificiales; y, (iv) crear microempresas productivas no-agrícolas para poder ofrecer empleo a la población rural.
- 4.10 Por otra parte, la organización realizaría inversiones en: (i) equipamiento para la investigación y producción de avellanos, castaños y cerezos (US\$20.000); (ii) modernización de tres plantas ladrilleras artesanales (US\$36.000); y, (iii) adquisición de sembradora de precisión específica para la labranza de conservación (US\$30.000). DEPAC sería la entidad dueña de dichos equipos y cobraría por los servicios proveídos a los campesinos.

2. Cooperación técnica no reembolsable

- 4.11 Como resultado del diagnóstico de la situación institucional, en el programa de cooperación técnica paralela se enfatizaría: (i) el fortalecimiento de la capacidad financiera, gerencial y técnica de las intermediarias; (ii) el desarrollo y la implementación de una metodología crediticia adecuada a las respectivas intermediarias, buscando optimizar su eficiencia operativa y ofrecer, a la vez, productos financieros adecuados a los beneficiarios; y, (iii) el fortalecimiento de la infraestructura de las intermediarias para facilitar una adecuada supervisión del programa de crédito e inversiones. En el Anexo I se presenta en un detalle el plan de operaciones de la cooperación técnica.
- 4.12 Considerando las prioridades mencionadas, la cooperación técnica ha previsto la contratación de expertos en las siguientes áreas: (i) crédito microempresarial/agrícola; (ii) sistemas de información; (iii) capacitación; (iv) comercialización; y, (v) nuevas tecnologías agropecuarias. Todos estos expertos serían personas que se agregarían al personal ya existente en las entidades. Adicionalmente, se han incluido fondos en el presupuesto de cada proyecto, para la contratación por parte del Banco de expertos internacionales que realizarían las evaluaciones interinas del programa.
- 4.13 Por otra parte, la cooperación técnica contempla el financiamiento de equipamiento para ampliar y mejorar la capacidad operativa de las intermediarias. Con tal propósito se ha presupuestado la compra

de equipos de computación, vehículos, y equipos audiovisuales y fotográficos.

C. Costo del programa y su financiamiento

CONCEPTO	FONDO DE CRÉDITO	INVERSIONES	TOTAL REEM- BOLSABLE	COOP. TÉCNICA NO REEM- BOLSABLE	TOTAL
1.1. SEDEMEX	500.000		500.000	180.000	680.000
1.2 FQDRAC	332.000	168.000	500.000	180.000	680.000
1.3 DEPAC	414.000	86.000	500.000	180.000	680.000
TOTAL	1.246.000	254.000	1.500.000	540.000	2.040.000

D. Ejecución del programa

1. Responsabilidad de la ejecución

- 4.14 Los organismos intermediarios serían los responsables frente al Banco de la administración del convenio de financiamiento y cooperación técnica, y desarrollarían el proyecto según los términos de este documento y sus anexos. Las intermediarias contratarían con la FMDR su asesoría en la administración de los fondos de préstamos, pagando por este concepto hasta un 5% del monto de dichos fondos. Asimismo, supervisaría el cumplimiento de las condiciones establecidas en este programa y la utilización del reglamento de crédito propuesto en el Anexo II. Separadamente, y como condición previa al primer desembolso, las intermediarias suscribirían convenios de asesoría en administración con la entidad asesora por un período no mayor de tres años. Durante el período de ejecución del proyecto, las intermediarias fortalecerían su infraestructura administrativa a través de la cooperación técnica no reembolsable proporcionada por el Banco.
- 4.15 El costo total del programa, incluyendo la cooperación técnica paralela, ha sido estimado al equivalente de US\$2.040.000, de conformidad con el detalle descrito en el cuadro anterior.
- 4.16 El plazo de amortización de los recursos destinados al programa de crédito e inversiones sería de 15 años, incluyendo un período de gracia de 5 años y una comisión anual del 1% sobre los saldos deudores. El período de desembolso sería de 36 meses a partir de la firma del convenio y los recursos prevendrían de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales.
- 4.17 La responsabilidad de la administración y ejecución de los proyectos propuestos residiría en cada una de las intermediarias. Las actividades serían desarrolladas por el personal con que cuenta actualmente cada entidad, fortaleciéndose con el apoyo de

los consultores contemplados en el plan de operaciones de la cooperación técnica.

## 2. Reglamento de Crédito

- 4.18 El prototipo de reglamento de crédito por el cual se regiría la ejecución del programa se presenta en el Anexo II de este documento. Este reglamento, es consistente con las normas y políticas del Banco, así como con las disposiciones legales y practicas bancarias y financieras vigentes en México. Será condición previa al primer desembolso de cada financiamiento que la intermediaria respectiva haya adoptado el reglamento de crédito acordado con el Banco.

## 3. Evaluación intermedia de la ejecución del programa en etapas

- 4.19 El Banco contrataría directamente, con cargo a la cooperación técnica paralela, los servicios de consultoría necesarios para realizar una evaluación intermedia de la ejecución de los programas de crédito y cooperación técnica. Esta revisión tendría por objeto determinar los logros alcanzados en función de los objetivos originales y garantizar una ejecución adecuada de los programas. La evaluación se regirá por los términos de referencia que se encuentran en los archivos técnicos del programa, cuando se haya desembolsado el 50% del financiamiento para cada intermediaria.

## 4. Plazo para el desembolso de fondos

- 4.20 Los recursos del financiamiento y cooperación técnica serán desembolsados dentro de un plazo de 36 meses, contado a partir de la fecha de vigencia del respectivo convenio.

## 5. Anticipo de fondos

- 4.21 Por su naturaleza, el programa requiere que se disponga de liquidez de recursos financieros en montos suficientes para una rápida y oportuna provisión de créditos y para iniciar las consultarías dirigidas al fortalecimiento institucional de las intermediarias. Por tal razón, a cada intermediaria se le proveerían adelantos de fondos por un máximo de hasta el 25%, tanto del monto del financiamiento reembolsable, así como de la cooperación técnica.

## 6. Informes

- 4.22 Durante la ejecución del programa y dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre calendario, las intermediarias deberán presentar al Banco un informe sobre la marcha del mismo, el cual deberá incluir, entre otras cosas, información detallada sobre el estado de la cartera de préstamos. El informe final deberá contener un resumen de los logros obtenidos en función de los objetivos originales del programa.

## 7. Destino de las recuperaciones

- 4.23 Durante la vigencia del convenio de financiamiento, las recuperaciones provenientes de las amortizaciones de los créditos concedidos con recursos del programa, que se acumulen en exceso de las sumas necesarias para atender el servicio del financiamiento del Banco, sólo podrán ser utilizadas por las intermediarias para el otorgamiento de nuevos créditos que se ajusten sustancialmente a las normas establecidas en el convenio de financiamiento y en el reglamento de crédito del presente programa, a menos que el Banco autorice por escrito darles otro uso.

## 8. Calidad de cartera

- 4.24 La calidad de la cartera de las organizaciones intermediarias será evaluada mediante el indicador referido a la cartera afectada ("portfolio at risk"), o sea, el saldo de capital de los préstamos con un atraso mayor a 30 días en el pago de una cuota y el saldo de los préstamos en cobranza judicial, sobre el total del stock de las colocaciones del programa. Las intermediarias deberán tomar medidas apropiadas para asegurar que este indicador se mantenga por debajo del 5% de la cartera total. En caso de incumplimiento de esta disposición, el Banco se reserva el derecho de suspender o diferir los desembolsos.
- 4.25 Dada la situación actual de la cartera de las organizaciones intermediarias, éstas deberán presentar, como condición previa al primer desembolso, un plan de recuperación y reducción de la mora satisfactorio para el Banco.

## 9. Auditoría externa

- 4.26 Durante un período de 5 años, comenzando con el año en que se inicien los desembolsos, y dentro de los 120 días siguientes al cierre del ejercicio fiscal, las intermediarias deberán presentar al Banco sus estados financieros y los del programa, dictaminados por un auditor independiente o una firma independiente de contadores públicos, aceptable al Banco.
- 4.27 Será una condición previa al primer desembolso de los financiamientos que las intermediarias presenten a satisfacción del Banco, el plan, catalogo o código de cuentas para registrar los movimientos contables del programa, y que las mismas hayan convenido con el Banco respecto del auditor, o la firma de auditores, que efectuaría los dictámenes indicados en el párrafo anterior.

## 10. Aspectos ambientales

- 4.28 Aún cuando las dimensiones de las actividades productivas a financiarse serían de una escala tal que difícilmente podrían afectar negativamente el medio ambiente, a fin de reducir este riesgo se han introducido en el proyecto las siguientes medidas:

(i) criterios de elegibilidad de los proyectos que impidan el financiamiento de actividades contaminantes y/o con efecto nocivo sobre el medio ambiente; (ii) actividades de capacitación y educación del beneficiario final, con contenidos ambientales, y (iii) la obligación de las intermediarias y sus asesores de velar por el cumplimiento de las medidas preventivas introducidas en el Reglamento de Crédito. En su reunión efectuada el 28 de marzo de 1995, el Comité de Medio Ambiente (CMA) lo clasificó dentro de la categoría II.

## V. LOS BENEFICIARIOS

### A. Características

- 5.1 Los proyectos están dirigidos a beneficiar a 3.400 campesinos de bajos ingresos 6/, ubicados en los estados de México (SEDEMEX) 7/, Querétaro (FQDRAC)8/, y Puebla (DEPAC) 9/, cuya actividad principal es la explotación agropecuaria individual (o de minifundio), incluyendo los llamados ejidatarios, colonos y comuneros. Todos estos pequeños productores se caracterizan por: (i) trabajar a nivel de subsistencia, con limitado capital y escasa tecnología; (ii) aportar mano de obra familiar; y (iii) no tener acceso individual a las fuentes institucionales de crédito, de capacitación y de asistencia técnica. Las actividades típicas se limitan a la producción de granos básicos y, en menor escala, a la ganadería de doble propósito (leche y carne).
- 5.2 No obstante lo anterior, dichos productores representan un considerable potencial de recursos humanos y de tierra. Los proyectos buscan el desarrollo de estrategias alternativas para esta población, mediante actividades económicas de mayor rendimiento en el corto, mediano y largo plazo.
- 5.3 En la consideración de la población atendida por las intermediarias, se distinguen tres sub-estratos de productores agrícolas: (i) el estrato de agricultura sub-marginal, en el que la potencialidad de la tierra es tan baja, que el producto posible alcanza apenas para pagar los insumos a precios corrientes; (ii) el estrato de agricultura de autoconsumo (o de subsistencia), en

- 
- 6/ Se desglosarían de la siguiente forma: 1,400 productores en SEDEMEX; 600 en FQDRAC y 1,200 en DEPAC.
- 7/ Comunidades de La Provincia, El Depósito, Lodo Prieto, San Juan Palo Seco, Jaltepec, Dios Padre Tlalchichilpa, Guarda de Guadalupe, San José del Rincón.
- 8/ Zona Amealco-Huimilpan, Valle de Querétaro y área semi-urbana de la ciudad de Querétaro.
- 9/ Tepeaca, Acatzingo, San Salvador El Seco, Mazapiltepec, Zoltepec, Xoxotla, Huejotzingo, Tepango, Municipio Libre y Municipio Unión, entre otros.

el cual la capacidad de la tierra es mayor y por ende es posible aumentar la ganancia soportando una explotación intensiva; y (iii) el estrato de la agricultura intensiva, la que ha evolucionado hasta la gran empresa agropecuaria. El primer estrato se considera "asistencial", el segundo "promovible", y el tercero "promovido o desarrollado". Los beneficiarios del programa propuesto se concentran principalmente en el segundo de los estratos, aunque los productores del primer estrato también se beneficiarían de actividades de capacitación.

- 5.4 En las zonas agrícolas de temporal el empleo es típicamente estacional. Las actividades agrícolas cubren los meses que van de abril a agosto, que corresponden a la temporada de lluvias. En las zonas de riego, el empleo agrícola es permanente para quienes tienen parcela de tierra. Debido a esta situación, la migración temporal de las zonas rurales hacia las zonas urbanas es elevada. Se considera que hasta un 60% de la población rural activa tiene que salir de sus comunidades en busca de trabajo. Se considera, asimismo, que anualmente 10% de la población rural activa migra definitivamente hacia las zonas urbanas o hacia el extranjero.
- 5.5 El perfil socioeconómico de los beneficiarios potenciales de los proyectos es el siguiente: (i) la mayoría no cuenta con instrucción primaria completa; (ii) el promedio de integrantes de la familia es seis; (iii) sus viviendas están construidas con piedra, tabique y adobe con piso de cemento; (iv) el ingreso familiar fluctúa entre US\$83 y US\$186 mensuales, producto de los jornales trabajados y de otro tipo de trabajo que desarrollan los miembros de las familias.<sup>10/</sup>

B. Participación de la Mujer

- 5.6 Las intermediarias encaran sus programas como "programas de desarrollo rural integrado", lo que implica la inclusión de la mujer campesina (en lo cultural, lo social y lo económico) como parte integral del proceso de desarrollo. En este programa el incremento de la actividad productiva resultante del financiamiento propuesto, solo llegará a su grado óptimo dentro del mismo contexto; es decir, con la participación activa de la mujer como líder comunitario, además de sus roles tradicionales de apoyo al núcleo familiar y de productora.

C. Número estimado de beneficiarios

- 5.7 El programa propuesto beneficiaría aproximadamente a 3.200 microproductores y microempresas rurales en un período de tres años. Considerando el tamaño promedio del grupo familiar el número indirecto de beneficiarios alcanzaría aproximadamente a 19.200 personas.

---

<sup>10/</sup> Esto es muy inferior al salario familiar promedio en México.

## VI. VIABILIDAD, JUSTIFICACION Y RIESGOS DE LOS PROYECTOS

### A. Viabilidad socioeconómica

- 6.1 Los recursos del programa serían canalizados hacia el financiamiento de pequeños productores agrícolas y microempresarios de bajos ingresos, que actualmente no tienen acceso a créditos del sistema financiero convencional. De esta manera se contribuiría al mejoramiento de las condiciones de vida de aproximadamente 3.200 familias (19.200 personas), cuyos ingresos actuales están por debajo del nivel estimado por el Banco y el Gobierno de México para definir a los grupos de bajos ingresos.
- 6.2 La ejecución del programa propuesto permitiría consolidar el funcionamiento y operación de pequeñas unidades productivas, con lo que se fortalecería y mejoraría el nivel de empleo en el sector rural y en zonas urbano-marginales. Por otro lado, mediante las acciones de capacitación y de asistencia técnica que se brindarían a los beneficiarios, se lograría que éstos eleven su formación para el trabajo, lo cual redundaría en la obtención de una mayor productividad y, por ende, de mayores ingresos. Adicionalmente, se obtendrían beneficios económicos importantes tales como la reducción de la migración rural a los centros urbanos, el impacto positivo en el sistema ecológico que trae la reforestación, y la elevación de la cultura y la educación de los beneficiarios y sus familias.

### B. Viabilidad institucional

- 6.3 El organismo asesor (FMDR) cuenta con una base legal adecuada así como con una estructura organizacional flexible que se ajusta a las necesidades de trabajo que exigiría la ejecución de los proyectos, así como a las perspectivas de crecimiento en el volumen de operaciones. Su personal se encuentra en constante capacitación y tiene un buen grado de experiencia en la administración de proyectos para el grupo meta. Dentro de esa experiencia se cuenta una operación exitosa con el Banco (Convenio SP/SF-88-09-ME).
- 6.4 Las tres intermediarias han pasado por períodos de crisis institucional por lo cual se recomienda usar a la FMDR como entidad administradora/asesora temporal. Por ejemplo, SEDEMEX tuvo que replantear sus estrategias de acción, dado que las condiciones económicas, políticas, financieras y de mercado en las que se había venido desenvolviendo el sector agropecuario se habían modificado radicalmente, lo cual puso en riesgo su capacidad de respuesta a los requerimientos de los productores. Así, a partir de Abril de 1993, SEDEMEX entró en un proceso de suspensión de actividades, reanudando sus operaciones a partir del mes de Agosto de 1993. En ese momento se tomaron las siguientes medidas: (i) identificación de los modelos que pueden ofrecer

viabilidad económica en su ejecución; y, (ii) vinculación con diversas instituciones y empresas, tanto del sector público como del privado, ligadas al sector agropecuario a fin de potencializar la propia acción de SEDEMEX y poder ofrecer a los productores nuevos esquemas de tecnología, mercado, capacitación, organización y administración de la empresa agropecuaria.

- 6.5 En cuanto a la FQDRAC, sus operaciones se vieron afectadas a partir de 1988 cuando se anunció que los mantos acuíferos del Valle de Querétaro se agotaban rápidamente y que se declaraba la zona en veda. Para 1990 la FQDRAC acusó el efecto acumulativo de la nueva situación entrando en un período crítico que duró tres años. A partir de Julio de 1993, con el nombramiento de un nuevo presidente se estableció un nuevo perfil en el Consejo Directivo (empresario joven, con experiencia industrial y administrativa, e inquietudes sociales), que alentó la participación de un nuevo grupo dinámico dispuesto a contribuir en la solución de los problemas del campo mexicano. En la actualidad se encuentran cancelados los pasivos que se habían acumulado en los años anteriores, y se han elevado las donaciones mensuales desde los US\$2,000 en el mes de Junio de 1993 a US\$6.500 en Noviembre de 1993.
- 6.6 En lo que respecta a DEPAC, ésta experimentó tres años de pérdidas en sus operaciones, hecho que afectó negativamente el patrimonio acumulado por la entidad. Además, a raíz de los cambios macroeconómicos, el sistema de cultivo se ha visto afectado por precios de producción a la baja y costos de cultivo a la alza, así como por la saturación de grano importado en el mercado (principalmente trigo). En estas condiciones la economía del productor tipo se ha revertido hacia el cultivo de autoconsumo. Ante estas circunstancias DEPAC ha buscado impulsar cambios tecnológicos agropecuarios (labranza reducida y pastoreo intensivo confinado) tratando de reducir el costo y ampliar el margen de utilidad del agricultor. Adicionalmente, este cambio se orienta a introducir prácticas agrícolas más acordes a un empleo racional de los recursos naturales.
- 6.7 Las debilidades de las tres intermediarias descritas anteriormente serían corregidas durante los tres años del programa. Para alcanzar el fortalecimiento institucional de las tres intermediarias, el programa incluye una cooperación técnica no reembolsable, que posibilitaría la contratación de servicios de consultoría destinados a reforzar sus servicios de provisión de crédito, capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios, así como los sistemas contables y de información gerencial. Los expertos a contratar complementarían el trabajo realizado por el personal ya existente en las intermediarias.

#### C. Viabilidad financiera

- 6.8 Los recursos del programa se utilizarían para financiar actividades productivas que muestren factibilidad financiera,



previamente determinada de acuerdo a la metodología seguida por las intermediarias, en base a los criterios de elegibilidad y las condiciones de los subpréstamos que han sido establecidos en el Reglamento de Crédito.

- 6.9 Dado que los subpréstamos se otorgarían a tasas de interés positivas en términos reales y cubrirían el costo de intermediación y el riesgo, los proyectos generarían los recursos suficientes para alcanzar las metas previstas, junto con la capitalización de las tres intermediarias, el mantenimiento del valor de los fondos rotatorios de crédito y el fortalecimiento del patrimonio de las instituciones. Asimismo, en los proyectos donde se realicen inversiones de tecnología apropiada a los sistemas actuales de producción, las mismas se efectuarían en base a su respectivo análisis de factibilidad con índices de rentabilidad aceptables.
- 6.10 Por otro lado, la cooperación técnica paralela permitiría que las intermediarias alcancen niveles satisfactorios de organización administrativa y operativa, que garanticen la continuidad de estos programas que están destinados a favorecer a pequeños productores agropecuarios y microempresarios pertenecientes a los estratos de más bajos ingresos del país.

D. Justificación

- 6.11 Los proyectos propuestos se enmarcan dentro de los criterios de elegibilidad del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, establecidos en los documentos GP-75-7 y GN-1238-2. En este sentido, los proyectos beneficiarían directamente a grupos marginados, generando oportunidades de empleo, facilitando la participación de la mujer y fomentando el uso de tecnologías apropiadas.

E. Riesgo de las operaciones

- 6.12 Los principales riesgos se relacionan al hecho que: (i) las entidades no tienen mayor experiencia en comercialización de los productos derivados de algunos de los proyectos propuestos; y (ii) el programa podría crecer demasiado rápido en relación al nivel de desarrollo institucional de las intermediarias. Sin embargo, mediante el amplio programa de cooperación técnica propuesto se atenderían las mayores debilidades detectadas en las organizaciones y se buscaría la consolidación institucional de las organizaciones intermediarias para que al cabo de los 3 años del programa puedan administrar los fondos del Banco por sí solas sin el apoyo del organismo asesor (FMDR). De esta forma se piensa disminuir la posibilidad de ocurrencia de los riesgos anteriormente planteados.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 7.1 El análisis precedente permite concluir que la ejecución de los proyectos propuestos es viable, razón por la que la Administración del Banco recomienda al Directorio Ejecutivo la aprobación de los correspondientes financiamientos, para lo cual somete a su consideración los Proyectos de Resolución de Financiamiento y de Cooperación Técnica no reembolsable contenidos en el Apéndice I.
- 7.2 Asimismo, se recomienda que, además de las condiciones contractuales generales, se incluya en el convenio de financiamiento y cooperación técnica las siguientes condiciones especiales, previas al primer desembolso de los financiamientos aprobados.
  - a. Las intermediarias deberán presentar el o los convenio(s) suscrito(s) para la asesoría en la administración de los fondos por parte de la FMDR, donde se establezcan los derechos y obligaciones de las partes, el cronograma de actividades de cooperación técnica a ejecutarse, y el uso de los recursos de acuerdo con las condiciones establecidas en este documento.
  - b. Las intermediarias deberán presentar cada una un plan de recuperación de préstamos y de reducción de la mora a los niveles aceptables. Dicho plan deberá establecer como meta reducir la cartera afectada a 5% o menos de la cartera total, a más tardar cuando se llegue al 50% de desembolsos de los financiamientos reembolsables.
- 7.3 Se recomienda, finalmente, que se autoricen anticipos de fondos de hasta un 25%, tanto del monto del financiamiento reembolsable como de la cooperación técnica.

## ANEXO I

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS  
PLAN DE OPERACIONES DE COOPERACION TECNICA

Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de México (SEDEMEX)  
Fundación Queretana para el Desarrollo Rural (FQDRAC)  
Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla (DEPAC)  
MEXICO  
(TC-94-03-36-2, TC-94-03-37-0, TC-94-03-38-8)

### I. ANTECEDENTES

- 1.1 Adicionalmente a la solicitud de financiamiento presentada por las organizaciones ejecutoras SEDEMEX, FQDRAC y DEPAC dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, se ha solicitado cooperación técnica no-reembolsable, en apoyo a la ejecución de los proyectos propuestos en el documento de financiamiento.

### II. OBJETIVOS

- 2.1 Los objetivos de la cooperación técnica propuesta incluirían los siguientes:
1. Fortalecer la capacidad financiera, gerencial, administrativa y técnica de las organizaciones intermediarias, mediante el apoyo para el mejoramiento de sus sistemas de administración, contabilidad y manejo de crédito.
  2. Desarrollar e implementar una metodología crediticia adecuada a las organizaciones intermediarias, buscando optimizar la eficiencia operativa de las entidades, y a la vez ofrecer productos financieros adecuados al tipo de beneficiarios.
  3. Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios finales utilizando tecnologías ambientalmente apropiadas, así como conceptos básicos de administración, finanzas y comercialización.
  4. Fortalecer la infraestructura de las organizaciones intermediarias para el manejo del programa de crédito e inversiones, con el fin de asegurar la adecuada aplicación, manejo y recuperación de los recursos solicitados.

### III. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

3.1 Para lograr los objetivos propuestos, el programa de cooperación técnica prevé la contratación de las siguientes consultorías (los términos de referencia se detallan en el Anexo II):

1. Crédito Microempresarial/Agrícola, mediante la contratación de especialistas en tecnología crediticia aplicada a créditos en pequeña escala, por un período de 18 meses para las tres intermediarias. Dichos especialistas tendrían la responsabilidad de realizar ajustes a la metodología crediticia utilizada actualmente por las intermediarias, adecuándola al crecimiento previsto de la cartera, buscando aumentar la participación de la mujer, cubrir los costos operativos, aumentar la eficiencia en los servicios crediticios, y mantener una alta calidad de la cartera de créditos (control de morosidad).
2. Sistemas de Información, mediante la contratación de especialistas en informática por un período de 3 meses para cada ejecutora. Dichos especialistas tendrían la responsabilidad de diseñar y/o adecuar los sistemas de computación para llevar a cabo la contabilidad de las entidades, el control de la cartera de créditos, el registro de datos generales del programa y la generación de reportes de relevancia para la toma de decisiones en las instituciones.
3. Capacitación Microempresarial, mediante la contratación de especialistas en la materia, por un período de 18 meses para las tres intermediarias. Dichos especialistas tendrían la responsabilidad de identificar las necesidades más críticas, en lo referente a capacitación, y desarrollar un programa de capacitación adecuado al tipo de beneficiario objetivo, que enfatice una alta participación de la mujer. Asimismo, estos especialistas colaborarían en la capacitación y actualización del personal de las intermediarias, reforzando la capacidad de desempeño de sus funciones respectivas como promotores, organizadores de los procesos grupales y técnicos de campo.
4. Comercialización, mediante la contratación de especialistas por un período de 12 meses para las tres intermediarias. Dichos especialistas ofrecerían asesoramiento y capacitación a los beneficiarios en la comercialización de los productos (presentación, calidad, nuevos cultivos, nuevos productos, etc.). Simultáneamente promoverían la formación de mecanismos de comercialización grupales y desarrollarían contactos con compradores, a los efectos de ampliar los mercados de los productos vendidos por los beneficiarios.
5. Especialistas de Corto Plazo, contratados por períodos de hasta 30 días (hasta el equivalente de 3 meses por consultor), para ofrecer asistencia técnica y cursos de capacitación en temas

puntuales (ej. producción de nuevos cultivos, apicultura, producción agroindustrial, experto en ladrilleras, especialista en praderas y bosques, cría de borregos, etc.), de acuerdo a las necesidades específicas que determinen los gerentes de las intermediarias y los directivos de SEDEMEX, FQDRAC y DEPA.

6. Evaluación Institucional y de Programas de Crédito, mediante la contratación de especialistas internacionales o firmas consultoras internacionales, por un período total hasta 40 días. Estos especialistas tendrían la responsabilidad de evaluar la marcha del programa cuando se comprometa el 50% de los recursos de los financiamientos. Además de dicha evaluación, asesorarían a las organizaciones intermediarias en la superación de los eventuales problemas detectados en la implementación del programa de crédito, haciendo recomendaciones conducentes al cumplimiento de los objetivos del programa y las condiciones estipuladas en los compromisos con el Banco.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total de esta cooperación técnica no reembolsable ha sido estimado en el equivalente de US\$540.000, que sería financiado por el Banco de acuerdo al presupuesto detallado en la tabla adjunta.
- 4.2 Las contribuciones del Banco, hasta un monto equivalente a US\$180.000 para cada organización, serían concedidas con carácter no reembolsable, provenientes del Fondo para Operaciones Especiales. Los desembolsos se harían dentro de un plazo de 36 meses contados a partir de la fecha de la firma de los respectivos convenios.
- 4.3 A solicitud de las intermediarias, el Banco podrá constituir un anticipo de fondos, por un monto que no exceda el 25% de cada cooperación técnica. La constitución y renovación de los anticipos se considerarían como desembolsos, y para la renovación de los mismos las entidades entregarían cuentas detalladas sobre el uso de los fondos desembolsados y gastados.

CATEGORIAS	SEDEMEX	FQDRAC	DEPAC	TOTAL
2.1 Emolumentos Servicios de Consultoría <u>1/</u>	135.000	135.000	135.000	405.000
6.3 Equipos de Computo <u>2/</u>	10.000	10.000	10.000	30.000
6.3 Equipos de Oficina y Capacitación	10.000	10.000	10.000	30.000
6.3 Vehículos <u>3/</u>	12.000	12.000	12.000	12.000
8.2 Emolumentos Evaluación Externa <u>4/</u>	5.000	5.000	5.000	15.000
9.8 Imprevistos	8.000	8.000	8.000	24.000
TOTAL	180.000	180.000	180.000	540.000

- 1/ Para las 3 intermediarias incluye en cada caso: Especialista en Credito Microempresarial/Agricola (US\$2.000/mes x 18 meses); Especialista en Sistemas de Informacion (US\$3.000/mes x 3 meses); Especialista en Capacitacion Microempresarial (US\$2.000/mes x 18 meses); Especialista en Comercializacion (US\$2.000 x 12 meses); y, 5 Especialistas para aspectos puntuales tales como produccion de praderas y bosques, ladrilleras, invernaderos, nuevos cultivos, apicultura, etc. (US\$2.000/mes x 3 meses cada uno).
- 2/ Incluye PC486, con disco duro de 80MB y 4MB de RAM. Ademas, se adquirira una impresora laser y software para contabilidad y control de la cartera de credito.
- 3/ Incluye una camioneta con traccion en cuatro ruedas.
- 4/ Incluye una evaluacion de hasta 40 dias de duracion y asesoramiento a las intermediarias por experto internacional o local (suma alzada). Esto incluye honorarios, viajes internacionales y per diem.

## V. EJECUCION DEL PROGRAMA

- 5.1 Los consultores serían contratados separadamente por las tres intermediarias en consulta con el organismo asesor, a excepción de los consultores internacionales encargados de las evaluaciones del programa que serían directamente contratados por el Banco. Como condición previa al primer desembolso del financiamiento, las intermediarias deberán suscribir los contratos de prestación de servicios, al menos de los especialistas en crédito microempresarial/agrícola.

## VI. JUSTIFICACION

- 6.1 Las cooperaciones técnicas contribuirían en forma directa a la buena ejecución de los programas y al logro de sus objetivos. En vista que los programas de crédito representarían una ampliación de las actividades que actualmente desarrollan las intermediarias, se estima que estas cooperaciones técnicas son necesarias para fortalecer las bases operativas, administrativas y técnicas de las organizaciones. Con el apoyo de estas cooperaciones técnicas, dicha ampliación podría mantener y mejorar la calidad en la

administración de los servicios y el seguimiento de los beneficiarios.

- 6.2 La asistencia técnica prevista en el programa, proveería a las intermediarias de los procedimientos y herramientas para mejorar la atención y cobertura a los beneficiarios. Asimismo, se contribuiría al fortalecimiento de las intermediarias para desempeñar un rol más preponderante en favor de los estratos más pobres de México.
- 6.3 Por otra parte, la necesidad de hacer un seguimiento a carteras de crédito expandidas y la complejidad adicional que representa la asistencia y supervisión de una red extendida de clientes propios, requiere de la instalación de sistemas de información computarizados.
- 6.4 En conclusión, el éxito de los programas estaría supeditado, en gran medida, a los componentes expuestos de la cooperación técnica, los que se consideran imprescindibles para el eficaz desarrollo de los proyectos.

#### VII. DESEMBOLSOS

- 7.1 Los desembolsos de cada operación se efectuarían durante un período de 36 meses contados a partir de la fecha de firma del respectivo convenio. A solicitud de cada entidad intermediaria, podrá concederse un anticipo de hasta el 25% del monto de la correspondiente Cooperación Técnica, para así asegurar la liquidez necesaria para la efectiva realización del programa.

#### VIII. INFORMES

- 8.1 Dentro de los 30 días siguientes a cada semestre calendario, los consultores contratados presentarán informes de progreso a las intermediarias y el organismo asesor, con copia al Banco, indicando el avance en la ejecución de sus actividades. Adicionalmente, los mismos deberán presentar, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato, un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras.
- 8.2 Las intermediarias, con el apoyo del organismo asesor, presentarán al Banco una evaluación de los informes presentados y del trabajo realizado por cada consultor, dentro de los 60 días siguientes a la recepción de los mismos.
- 8.3 Las intermediarias, con el apoyo del organismo asesor, presentarán al Banco un informe financiero detallando los gastos con cargo a la contribución no reembolsable del Banco, dictaminado por auditores independientes aceptables al Banco, dentro de los 120 días siguientes a la finalización del año calendario en que se realice el último desembolso del programa.

## IX. SUPERVISION

- 9.1 La supervisión de estas cooperaciones técnicas será responsabilidad de la Gerencia de cada organización intermediaria. A su vez, el organismo asesor supervisaría la ejecución de las mismas a través de sus coordinadores regionales. El Banco, por su parte, supervisaría los programas a través de su Representación en México, quien tendrá la responsabilidad técnica de la operación.
- 9.2 La responsabilidad básica de esta operación la tendría, en la sede del Banco, la División de País correspondiente.

ANEXO1



## ANEXO II

### REGLAMENTO DE CREDITO

#### Artículo 1. Condiciones Generales

Las organizaciones involucradas en los presentes proyectos: Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR)- en lo sucesivo llamado "el organismo asesor", y la Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de Mexico (SEDEMEX), la Fundación Queretana para el Desarrollo Rural (FQDRAC), y la Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla (DEPAC)- en lo sucesivo llamadas "las intermediarias" son organizaciones civiles privadas, sin fines de lucro, creadas con la finalidad de proveer asistencia técnica y financiera a microempresarios y microproductores de bajos ingresos en Mexico - en lo sucesivo llamados "beneficiarios". Los programas serán financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo - en lo sucesivo llamado "BID" y ejecutado por separado por cada una de las intermediarias mediante Comités de Crédito, constituidos autónomamente en cada una de ellas, de acuerdo a los términos y condiciones que se describen a continuación:

#### Artículo 2. Objetivos y Descripción del Programa

El Programa tiene como objetivo principal, facilitar el acceso y cobertura de crédito, capacitación en gestión y asistencia técnica a microempresarios de las zonas urbanas marginales y microproductores de zonas rurales, ambos de bajos ingresos apoyando mediante acciones tendientes a incrementar y mejorar la producción, productividad y ventas de sus actividades y en consecuencia mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias e individuos involucrados en las mismas. El Programa contempla la ejecución de Proyectos de Crédito, Capacitación y Asistencia Técnica destinados a financiar: (i) infraestructura productiva, (ii) maquinaria, (iii) equipos y (iv) capital de trabajo.

#### Artículo 3. Beneficiarios

Los beneficiarios de los programas serán personas y/o grupos de personas ubicados en zonas urbano-marginales y rurales de los estados de Mexico, Queretaro y Puebla.

#### Artículo 4. Utilización de los Recursos del Programa

Los recursos del Programa serán utilizados para financiar activos fijos y capital de trabajo necesarios para la ejecución de actividades microempresariales de manufactura, comercio y servicios, que sean técnica y financieramente factibles.

#### **Artículo 5. Capacitación y Asesoría**

Las intermediarias, a través de sus asesores y promotores, desarrollarán la difusión y orientación inicial a los potenciales beneficiarios, promoviendo su participación de manera individual y/o grupal con grupos solidarios de garantía mutua. La capacitación y asistencia técnica tratará temas relacionados a la cooperación y solidaridad, liderazgo; temas empresariales como mercadeo, costos, contabilidad, producción, control de calidad, finanzas y relaciones humanas. Esto será complementado (para aquellos que acceden a un crédito para inversión) con temas de Proyectos de Inversión.

#### **Artículo 6. Financiamiento**

Las intermediarias podrán otorgar financiamiento a microempresarios y microproductores individuales y también a grupos solidarios.

#### **Artículo 7. Requisitos de Elegibilidad**

Para que un microempresario o microproductor sea elegible a recibir créditos con recursos del Programa se requiere:

- (i) ser mayor de edad;
- (ii) tener por lo menos 12 meses frente a la operación de la unidad empresarial, en el caso de préstamos individuales;
- (iii) no tener acceso regular al crédito de fuentes convencionales;
- (iv) no tener ventas mensuales mayores al equivalente de US\$5.000, ni tener activos totales mayores al equivalente de US\$30.000;
- (v) no tener más de cinco empleados permanentes asalariados;
- (vi) derivar sus ingresos en su mayoría de su microempresa o explotación agrícola; y
- (vii) tener un sitio de operación identificable;

#### **Artículo 8. Criterios para la Selección de Proyectos de Financiamiento**

Los criterios generales a considerarse para la selección de las solicitudes a atender con los recursos del Programa son los siguientes:

- (i) presentar una adecuada liquidez disponible que le permita afrontar el crédito;
- (ii) que la unidad económica sea superavitaria y permita reinversión de los excedentes en la microempresa o explotación agrícola;
- (iii) el microempresario o pequeño agricultor debe demostrar capacidad en la conducción técnica y administrativa de su empresa;
- (iv) conducir a la generación o fortalecimiento de empleos;
- (v) que cuente con un mercado adecuado para los productos o servicios;
- (vi) utilizar un nivel adecuado de mano de obra y tecnología apropiada; y

- (vii) utilizar técnicas y prácticas productivas no contaminantes y no deteriorantes de los recursos naturales que le sirven de materia prima.

#### **Artículo 9. Restricciones en el Uso de los Recursos del Programa**

Con los recursos del Programa no se podrán financiar:

- (i) compra o construcción de bienes inmuebles;
- (ii) pago de deudas, dividendos o recuperaciones de capital;
- (iii) compra de acciones, bonos y otros valores mobiliarios;
- (iv) compra de vehículos para uso personal;
- (v) pago de impuestos.

#### **Artículo 10. Términos y condiciones de los créditos**

- (i) **Moneda:** Los préstamos que se financien con cargo a los recursos del programa serán denominados en moneda local.
- (ii) **Montos:** Las microempresas podrían recibir créditos individuales con cargo a los recursos del programa por montos que, en su conjunto, no excedan al equivalente de US\$3.000 en moneda nacional para capital de trabajo y, del equivalente de US\$6.000, en moneda nacional, cuando se trate de adquisición de activos fijos. En ningún caso un prestatario individual podrá asumir un endeudamiento superior al equivalente de US\$6.000 con los recursos del programa. La cantidad máxima de los préstamos grupales sería del equivalente de US\$30.000 en moneda nacional, respetando siempre el límite per capita indicado anteriormente.
- (iii) **Plazos.** - El plazo de los sub préstamos será determinado por cada Ejecutora tomando en cuenta el tipo de inversión, el flujo financiero de la unidad productiva y la capacidad de pago de los beneficiarios. Los plazos máximos de los subpréstamos serán: (a) para inversiones en activos fijos o financiamiento de cultivos perennes hasta un máximo de 48 meses; y (b) para capital de trabajo hasta un máximo de 12 meses.
- (iv) **Tasa de Interés.** Para asegurar que el interés cobrado a los beneficiarios finales sea positivo, las intermediarias utilizarían como punto de referencia la tasa de interés vigente del CPP (Costo Promedio Ponderado de la captación bancaria) más 3 puntos. A esta tasa base agregarían un margen suficiente para cubrir los costos de transacción y para establecer una reserva para deudas incobrables. La tasa de interés sería variable y ajustable cada seis meses.
- (v) **Forma de Pago:** En todos los casos, los pagos de capital e intereses podrían efectuarse mediante cuotas semanales,

mensuales, trimestrales, semestrales, dependiendo de las características propias de cada préstamo.

- (vi) **Cobro Anticipado:** Los créditos otorgados se consideran vencidos y su pago total sería exigible cuando ocurra una o más de las siguientes circunstancias:
  - (a) si se faltara al pago total o parcial de las cuotas señaladas en el contrato de crédito, tanto de capital como de intereses, en las fechas señaladas en dicho contrato de crédito;
  - (b) si el beneficiario, sin el permiso escrito de la Ejecutora, gravara o enajenara a favor de terceros los bienes financiados o dados en garantía; y
  - (c) si se comprobase la existencia de falsedad en las informaciones proporcionadas por el beneficiario al formular la solicitud de préstamo.
- (vii) **Amortizaciones:** Las intermediarias proporcionarán al (los) beneficiario(s) un cronograma de amortización donde figuren los montos y fechas de los abonos a capital e intereses, monto del préstamo y tasas de interés.

#### Artículo 11. Garantías

Se exijan garantías tales como: (i) aval solidario mediante letra de cambio firmado por los integrantes del grupo, (ii) bienes hipotecarios, (iii) bienes prendarios, (iv) títulos de propiedad, (v) garantías de fondos líquidos, (vi) firma personal del beneficiario, o (vii) co-deudor solvente.

#### Artículo 12. Comité de Crédito

El Comité de Crédito de las Intermediarias, integrado con un mínimo de 3 miembros y quienes serían directivos y/o funcionarios de la entidad, le correspondería ejecutar las siguientes funciones:

- (i) cumplir y hacer cumplir el Reglamento;
- (ii) resolver (aprobar, negar o aplazar sobre todas las solicitudes de crédito, según los criterios, plazos y montos establecidos en el Reglamento;
- (iii) aprobar y suscribir las actas del comité en las cuales conste la consideración de las solicitudes de crédito presentadas y las decisiones tomadas, incluyendo las condiciones (monto, plazo, forma de amortización, interés, garantías, etc.) y/o las razones de rechazo o aplazamiento;
- (iv) organizar los procesos administrativos para efectuar la recepción física de los créditos por los beneficiarios con solicitudes aprobadas; y

- (v) analizar la información proveniente del desarrollo del Programa incluyendo el estado de la cartera y los problemas que ocurran con las recuperaciones para tomar medidas convenientes a sanear esa situación.

#### Artículo 13. Registro y Control

El movimiento de los recursos del Programa se registrará separadamente dentro de la contabilidad general de cada intermediaria, bajo un rubro que sería denominado "Fondo Rotatorio Proyecto BID". A estos efectos las intermediarias llevarán registros conformes con el catálogo o código de cuentas que el BID haya aprobado, antes del primer desembolso de los recursos del financiamiento. En dichos registros deberían identificarse los créditos otorgados, así como el empleo de las recuperaciones de esos créditos, de modo de permitir la formulación de estados de situación patrimonial, de resultados y de origen y aplicación de los fondos del Programa.

#### Artículo 14. Modificación del Reglamento

Este Reglamento de Crédito podría ser modificado durante la vigencia del Proyecto, con el fin de ajustarlo a las necesidades del mismo. Cualquier modificación a este Reglamento entraría en vigencia una vez que el BID exprese por escrito su no objeción.

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA CENTRAL DE SERVICIOS  
PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE MEXICO DENTRO DEL PROGRAMA  
PARA EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Director Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de México, de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta el equivalente de US\$500.000 en pesos mexicanos, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta el equivalente de US\$180.000 en pesos mexicanos, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA FUNDACION QUERETANA  
PARA EL DESARROLLO RURAL DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL  
FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Director Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta el equivalente de US\$500.000 en pesos mexicanos, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta el equivalente de US\$180.000 en pesos mexicanos, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA CENTRAL DE SERVICIOS  
PARA EL DESARROLLO DE PUEBLA DENTRO DEL PROGRAMA  
PARA EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Director Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla, de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta el equivalente de US\$500.000 en pesos mexicanos, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta el equivalente de US\$180.000 en pesos mexicanos, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.