

**FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑO PROYECTO A**  
**FUNDACIÓN URUGUAYA DE AYUDA Y ASISTENCIA A LA MUJER (FUAAM)**  
**(SP-94-12-32-1)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>MONTO Y FUENTE:</b>	<b>BID:</b>	<b>Financiamiento:</b>	<b>US\$500 mil</b>
		<b>Cooperación técnica:</b>	<b><u>US\$120 mil</u></b>
		<b>Total:</b>	<b>US\$620 mil</b>

Las sumas indicadas se desembolsarán con cargo al Fondo para Pequeños Proyectos de la Unión Europea.

<b>PLAZOS Y</b>	<b>Período de desembolso:</b>	<b>36 meses</b>
<b>CONDICIONES</b>	<b>Financiamiento y Cooperación Técnica no reembosables.</b>	
<b>FINANCIERAS:</b>		

<b>OBJETIVOS:</b>	El objetivo general del Programa es mejorar las posibilidades de acceso al crédito de micro y pequeñas empresarias. Para ello, se procura fortalecer a FUAAM como oferente de crédito a microempresarias y administrador eficiente de los mismos. Los objetivos específicos son: (a) aumentar la cartera de préstamos que administra FUAAM, de forma que pueda atender su exceso de demanda actual; y (b) fortalecer técnicamente a FUAAM en su capacidad de administrar programas de crédito a microempresas.
-------------------	--

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Los recursos se utilizarían en un proyecto de crédito para financiar necesidades de capital de trabajo y activos fijos de microempresarias dedicadas al comercio, servicios y producción ubicadas principalmente en Montevideo. Simultáneamente, se ejecutaría un programa de cooperación técnica en forma paralela, que estaría destinado al fortalecimiento institucional, principalmente en materia de tecnología crediticia, contabilidad, organización institucional, estudios de mercado, y sistemas de información.
---------------------	--

<b>CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:</b>	El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 25 de mayo de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II.
---------------------------------	--

<b>BENEFICIARIOS:</b>	El programa propuesto beneficiaría a aproximadamente 500 microempresas, mayoritariamente encabezadas por mujeres (mínimo 70%) durante un período de tres años.
-----------------------	--

Dichas microempresas no tienen acceso a fuentes convencionales de crédito y sus integrantes tienen ingresos per cápita inferiores al nivel estimado por el Banco y el Gobierno de Uruguay para grupos de bajos ingresos. Considerando el tamaño promedio del grupo familiar el número indirecto de beneficiarios alcanzaría aproximadamente a 1.500 personas.

**RIESGOS:**

Entre los riesgos potenciales que se advierten está la extensión de la actuación de FUAAM al interior del país. Esto podría ocurrir en la medida que se concedan sub-préstamos sin la infraestructura y presencia necesarias en el medio y sin haberse consolidado previamente como un eficiente administrador de programas crediticios a microempresarias.

Otro riesgo potencial reside en la alta rotación del personal idóneo y competente en FUAAM para administrar este Programa. En este sentido debe procurarse que dicho personal tenga remuneraciones de acuerdo al mercado laboral de su especialidad.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAÍS:**

El pequeño proyecto presentado en este documento se enmarca dentro de la prioridad establecida por el Banco y el país de expandir el apoyo para la microempresa, fortaleciendo las organizaciones dedicadas a ofrecerles crédito, capacitación y asistencia técnica.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Se recomienda que, además de las condiciones contractuales generales, se incluya en el convenio de financiamiento y cooperación técnica, a subscribirse con FUAAM, las siguientes condiciones especiales:

1. Antes del primer desembolso del financiamiento y de cooperación técnica, FUAAM deberá presentar al Banco y a su satisfacción el Reglamento de Crédito del Programa;
2. Se realizará una revisión intermedia de la ejecución del programa cuando la intermediaria haya justificado al Banco la utilización de los recursos del primer desembolso del financiamiento (40% del total de los recursos);
3. El Banco condicionará la realización de los siguientes desembolsos del financiamiento para FUAAM a los resultados de la revisión intermedia de ejecución, y a la implementación de las medidas acordadas con el Banco para superar posibles deficiencias en la ejecución del programa;

4. Se recomienda que el Anticipo de Fondos de la cooperación técnica sea del 25%.

**EXCEPCIONES DE  
LAS POLÍTICAS  
DEL BANCO:**

Ninguna. Sin embargo, considerando la demanda de crédito existente y a fin de agilizar la acción del Banco en la administración de este tipo de operación, se recomienda que los desembolsos del financiamiento se realicen mediante: (i) un anticipo de fondos inicial del equivalente del 40% del monto total del financiamiento; (ii) dos desembolsos subsiguientes del equivalente al 30% del monto total del financiamiento, cada uno.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Antecedentes

#### 1. La solicitud

- 1.1 En setiembre de 1990 el Banco firmó con la Fundación Uruguay de Ayuda y Asistencia a la Mujer (FUAAM) un convenio de pequeño proyecto y cooperación técnica paralela (SP/SF-90-04-UR y ATN/SF-3468-UR) que preveía un componente de crédito piloto por US\$300.000 y otro de cooperación técnica no reembolsable de US\$126.000. El primero, estaba orientado al mejoramiento de la situación socioeconómica de mujeres microempresarias de Montevideo y otras ciudades del interior del país. El segundo, estaba destinado a fortalecer la capacitación y asistencia técnica a las beneficiarias, así como perfeccionar los procedimientos, la administración y la evaluación del programa de crédito. Los resultados de la gestión en esta fase piloto fueron sumamente alentadores, de acuerdo a los resultados de la evaluación institucional y financiera realizada
- 1.2 Actualmente, el volumen de los desembolsos de créditos a microempresarias por parte de FUAAM está estabilizado en unos US\$30.000 mensuales porque la Fundación sólo dispone de las recuperaciones de su cartera para re-prestar. Entre tanto, las solicitudes de crédito oscilan actualmente en torno a US\$60.000 mensuales, sin efectuarse promoción. Ante tal situación, la entidad solicitó recursos al Banco para expandir su cartera de créditos y fortalecer a la institución. De esta forma, FUAAM experimentaría economías de escala que harían su operación más competitiva y consolidaría su viabilidad en el mediano y largo plazo.

#### 2. Declaración de no objeción

- 1.3 El Gobierno de la República Oriental del Uruguay, a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, manifestó su no objeción a la participación del Banco en el financiamiento de este proyecto.

#### 3. Estrategia del Banco

- 1.4 El pequeño proyecto presentado en este documento se enmarca dentro de la prioridad establecida por el Banco y el país de expandir el apoyo para la microempresa, fortaleciendo las organizaciones dedicadas a ofrecerles crédito, capacitación y asistencia técnica. El Banco apoya estas actividades mediante instrumentos complementarios tales como un Global de Crédito para la Microempresa, el Programa de Pequeños Proyectos y algunas operaciones de la ventanilla III del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

- 1.5 En 1991, el Banco aprobó el financiamiento de un Programa Global de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) (Préstamo 614/OC-UR) por US\$7,0 millones y la Cooperación Técnica de apoyo a las MYPES (ATN/SF-3601-UR) por US\$2,2 millones. El Programa de Crédito desembolsó un total de 1.100 sub-préstamos entre marzo 1992 y diciembre 1993, a través 7 instituciones financieras intermediarias (IFIs), beneficiando al grupo meta en la franja de empresas de menor tamaño (menos de 10 ocupados por empresa). Los sub-préstamos de inversión de este Programa tenían un tope de US\$25.000 y plazo máximo de 4 años, en tanto que el promedio de los sub-préstamos otorgados no alcanzó a US\$9.000. La Cooperación Técnica se desarrolla en un período de 4 años, finalizando en noviembre de 1995. Se han financiado con ella actividades de capacitación y asistencia técnica, básicamente para la preparación de proyectos para MYPES que luego sustentaron solicitudes de créditos al Programa.
- 1.6 Por medio de su Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, el Banco se propone apoyar el desarrollo de actividades productivas generadoras de empleos e ingresos para estos grupos, utilizando como agentes intermediarios a ONGs especializadas en este sector, tal como se propone en las operaciones presentadas en este documento. A la fecha el Banco ha aprobado un total de 16 pequeños proyectos y cooperaciones técnicas paralelas en Uruguay, por un total equivalente a más de US\$10 millones, teniendo un impacto significativo en microempresas dedicadas a la producción, comercio y servicios, así como en la producción rural a pequeña escala.
- 1.7 El Banco también ha apoyado al sector de MYPES financiando un estudio sobre Costos de Legalización y Legalidad de MYPES en el Uruguay (ATN/SF-4168-UR). De acuerdo con este estudio, la situación de ilegalidad para la gran mayoría de las pequeñas y microempresas en esa situación es una etapa de transición hacia su consolidación, en cuyo caso optan por legalizarse, o desaparecer.

#### 4. El sector microempresarial en Uruguay

- 1.8 En 1992, el número de micro y pequeñas empresas (MYPES) urbanas ascendía a 163.700, de las cuales 144.000 (88%) son empresas con menos de 5 empleados y 90.000 (55%) son unipersonales. Estas MYPES constituyen el 98% del universo total de empresas privadas urbanas del Uruguay, brindando ocupación a un 51% de las personas empleadas en el sector privado urbano. Las MYPES uruguayas tienden a organizarse en base a la responsabilidad de un solo dueño. Sus demandas de financiamiento no encuentran una adecuada oferta de créditos pequeños en el sistema bancario ya que sólo el banco estatal (Banco de la República Oriental del Uruguay, BROU) y dos cooperativas financieras que actúan bajo el control de la Superintendencia de Bancos tienen vocación por atender esta demanda. Esta oferta crediticia insuficiente ha generado espacios para el desarrollo de organizaciones no gubernamentales (ONGs) que canalizan fondos internacionales a las microempresas. Entre ellas destaca FUAAM por ser la única que concentra su prioridad en

satisfacer las necesidades de financiamiento de microempresarias mujeres.

B. La Intermediaria

1. Identidad, origen y objetivos

- 1.9 FUAAM fue fundada en marzo de 1982 como asociación civil, sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Montevideo. Surgió como iniciativa de un grupo de profesionales y mujeres vinculadas a la actividad económica uruguaya, quienes aportaron el capital semilla de la institución. En su condición de organización afiliada a la Women's World Banking (WWB), con sede en Nueva York, y sus objetivos consisten en promover las actividades empresariales del sector femenino, con el fin de mejorar su situación económica y cultural. Para lograr éstos propósitos, FUAAM tiene la capacidad de implementar proyectos de estudio, investigación, capacitación, asistencia técnica e inversión.

2. Actividades Desarrolladas

- 1.10 Entre julio de 1991 y 1994, FUAAM otorgó un total de 254 créditos por un volumen de US\$779.007. El saldo de la cartera al 31.07.94 ascendía a US\$435.680, conteniendo 166 préstamos y 255 sub-prestatarios (46% de los créditos vigentes son grupales), de los cuales el 72% son mujeres. El crédito promedio de la cartera vigente es de US\$2.625. El 86% de la cartera de créditos está destinada a financiar activos fijos.

CUADRO 1. Préstamos otorgados - por fuente de fondos  
y según años (en US\$)

Fondos originales - BID				Fondos recuperación - BID			Fondos propios			Total de Préstamos		
Año	#	Monto	Pro-medio	#	Monto	Pro-medio	#	Monto	Pro-medio	#	Monto	Pro-medio
7-12/91	48	83.166	1.733	1	525	525	-	-	-	49	83.691	1.708
1-12/92	67	141.031	2.105	3	7.895	2.632	5	15.500	3.100	75	164.426	2.192
1-12/93	29	71.685	2.472	31	96.320	3.107	15	139.644	9.310	75	307.649	4.102
1-7/94	-	-		53	207.241	3.910	2	16.000	8.000	55	223.241	4.059
Total	144	295.882	2.055	88	311.981	3.545	22	171.144	7.779	254	779.007	3.067

- 1.11 El volumen de créditos por mes ha venido creciendo continuamente (ver cuadro 2) a pesar de lo cual FUAAM tiene actualmente una demanda insatisfecha de solicitudes viables de aproximadamente US\$30.000 mensuales, sin hacer publicidad de sus servicios financieros.

GUADRO 2. Ritmo de colocaciones

	1991	1992	1993	1994
Créditos por mes	8.2	6.3	6.3	7.9
Volumen por mes	14.000	13.700	25.600	31.900

- 1.12 Durante 1991 el porcentaje de créditos grupales no llegaba al 10% del total, mientras que en 1994, casi la mitad de los préstamos fueron concedidos en esa forma. En el caso de los créditos grupales puede observarse una tendencia ascendente constante en el promedio de los montos, en tanto los préstamos individuales crecen entre 1991 y 1993 y vuelven a descender en 1994. En total, un 30% de los préstamos y un 40% del volumen de las colocaciones se otorgaron en forma grupal y el 70% del total de créditos y el 60% del volumen fueron concedidos a beneficiarias individuales. Los grupos atendidos por FUAAM oscilan entre dos y seis personas.
- 1.13 La estratificación de la cartera por montos revela que el rango más representativo de montos de créditos otorgados (según cantidad de sub-préstamos concedidos) se ubica entre US\$1.000 y US\$2.000. Al 31 de julio de 1994, la cartera vigente presentaba un índice de morosidad mayor de 30 días que asciende al 16.5%. De ese total, 5.5 puntos porcentuales corresponden a una morosidad superior a 90 días. Si se coteja el índice de morosidad entre créditos individuales y grupales, se constata que el índice de morosidad mayor a 30 días asciende en los créditos grupales a 22.4% y a 10.1% en el caso de los préstamos individuales.
- 1.14 Los mayores casos de morosidad superior a los 90 días, se producen principalmente en créditos procedentes del interior del país. El 28% de los créditos (18% de la cartera de créditos) fueron otorgados a empresas del interior del país. El control de los reembolsos resultó problemático y costoso a la distancia, lo cual dificultó el seguimiento requerido a las empresas situadas en el interior. Desde la introducción del programa automatizado para el cálculo de la morosidad, se están obteniendo los primeros éxitos en recuperar cuotas atrasadas y se ha intensificado el proceso de cobranza judicial.
- 1.15 El mantenimiento del fondo de créditos en términos reales por parte de FUAAM se ha logrado, incluyendo un incremento de 9% de los fondos originales si se mide en relación al dólar o un incremento de 4.6% si se considera en relación a la evolución del índice de Precios Mayoristas.

### 3. Evaluación Financiera

- 1.16 El análisis de la situación financiera de FUAAM se realizó en base a los estados financieros correspondientes a 1992, 1993 y 1994,

los cuales se presentan en forma consolidada en el Anexo V, en el equivalente de US\$.

- 1.17 En la composición de los activos, se percibe en el último ejercicio un cambio significativo y a la vez positivo: la cartera de créditos pasó de participar en un 48% en los activos totales en 1993 al 84% en 1994. Esto es consecuencia del abandono de la política conservadora de FUAAM de mantener excesivos fondos invertidos en bancos, habiéndose optado por destinarlos a la actividad que constituye el principal objetivo de la entidad: el apoyo crediticio a microempresarias.
- 1.18 En el lado pasivo del balance, se nota en la estructura de los financiamientos un incremento de la participación de los recursos propios de la entidad, representando un 56% de los recursos totales a fines del ejercicio de 1994.
- 1.19 El análisis de la cobertura de costos está focalizado fundamentalmente en el último año, ya que es ahí donde se encuentran las cifras que expresan mejor la realidad de FUAAM. En este caso se observa que la entidad es autosuficiente. Incluso si en el estado de resultados se restan las donaciones recibidas de los ingresos, la entidad está en condiciones de cubrir todos sus costos, aún incluyendo los honorarios de consultoría.

CUADRO 3. Nivel de Cobertura de Costos (expresado en % de los activos rentables promedio del período)

AÑO	Ingresos por Act. Rentables	Gastos por Incobrables	Gastos Administ. 1/	Pérdidas por Devaluación	Margen
1992	43	4	29	7	4
1993	43	4	18	7	14
1994	49	8	28	11	0.5

- 1.20 En el análisis de la cobertura de costos y la estructura del estado de resultados en el Anexo V, se observan varios cambios significativos: (i) un mayor retorno en los activos rentables y una mayor participación en los ingresos de los intereses por créditos; (ii) un incremento en los gastos por provisiones para incobrabilidad debido al ajuste efectuado en el último ejercicio, utilizando un criterio más adecuado a la realidad; (iii) un aumento sustantivo en los gastos de administración, debido a las nuevas contrataciones de personal; y (iv) un incremento en la incidencia de la pérdida por devaluación de la moneda al convertir los estados en dólares, ya que al existir un patrimonio mayor, el costo de mantenimiento de su valor en dólares aumenta.

1/ Incluye los gastos de consultores contratados con la cooperación técnica del Banco.

- 1.21 Cabe también mencionar que la contratación del gerente general a mediados de 1994 ha dado un gran impulso a la entidad. En concreto, FUAAM transmite una imagen más consolidada y ha demostrado avances significativos en el control de la cartera de créditos. Sin embargo, FUAAM es aún una institución pequeña con algunas debilidades a nivel de organización interna.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del Programa es mejorar las posibilidades de acceso al crédito de micro y pequeñas empresarias. Para ello, se procura fortalecer a FUAAM como oferente de crédito a microempresarias y administrador eficiente de los mismos.
- 2.2 Los objetivos específicos son: (a) aumentar la cartera de préstamos que administra FUAAM, de forma que pueda atender su exceso de demanda actual; y (b) fortalecer técnicamente a FUAAM en su capacidad de administrar programas de crédito a microempresas.
- 2.3 Las metas principales a lograr serían, por un lado, duplicar los activos de FUAAM para beneficio de su población objetivo. Por otro lado, dotarla de la capacidad técnica que le permita cumplir con las pautas de administración de su cartera que establece el Programa. En el Anexo III se detallan los indicadores a utilizarse para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

### B. Descripción

#### 1. Fondo de Crédito

- 2.4 Mediante el financiamiento de US\$500.000, FUAAM ampliaría su cartera de préstamos, ofreciendo créditos a más de 500 microempresarias ubicadas principalmente en Montevideo. En un paso posterior, y si la cobertura de costos así lo permitiera, se extendería la oferta crediticia al interior del país. Con estos recursos se financiarían necesidades para capital de trabajo y activos fijos principalmente para comerciantes (almacenes, ventas de ropa, etc.), microempresarias involucrados en manufactura (fabricación de alimentos, artesanías, confecciones, etc.), y servicios (servicios de limpieza, peluquería, etc.).

#### 2. Cooperación Técnica

- 2.5 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 la intermediaria; (ii) el desarrollo y la implementación de una metodología crediticia adecuada, buscando optimizar su eficiencia operativa y ofrecer, a la misma vez, productos financieros adecuados a la demanda de las beneficiarias; y (iii) el

fortalecimiento de la infraestructura de la intermediaria, para facilitar una adecuada supervisión del programa de crédito. En el Anexo I se presenta el detalle del plan de operaciones de la cooperación técnica.

- 2.6 Considerando las prioridades arriba mencionadas, la cooperación técnica prevé la contratación de expertos en las siguientes áreas: (i) tecnología crediticia, (ii) sistemas de información, y (iii) administración y finanzas. Adicionalmente, se incluyó en el presupuesto US\$15.000 para la contratación, por parte del Banco, de expertos o firmas consultoras internacionales que realizarían las dos evaluaciones interinas del programa.
- 2.7 Adicionalmente, la cooperación técnica incluye la compra de equipos de computación, a los efectos de fortalecer la infraestructura operativa de la institución y poder llevar a cabo una adecuada ejecución del programa. El monto conjunto de la cooperación técnica paralela del proyecto alcanza el equivalente de US\$120.000.

C. Costo del Programa y su financiamiento

- 2.8 El monto total del proyecto asciende a US\$620.000, de los cuales US\$500.000 corresponden a los fondos para crédito y US\$120.000 para el programa de asistencia técnica. Los recursos provienen del Fondo para Pequeños Proyectos de la Unión Europea, en carácter no reembolsable.

D. Ejecución del Programa

1. Responsabilidad de la ejecución

- 2.9 La responsabilidad de la administración y ejecución del proyecto propuesto residiría en FUAAM. Las actividades serían desarrolladas por el personal con que cuenta actualmente la entidad, fortaleciéndose con el apoyo de los consultores contemplados en el plan de operaciones de la cooperación técnica. La intermediaria suscribiría con el Banco el convenio de financiamiento y cooperación técnica, y desarrollaría el proyecto según los términos de este documento y sus anexos.

2. Reglamento de crédito

- 2.10 El prototipo de reglamento de crédito por el cual se regiría la ejecución del programa se presenta en el Anexo IV de este documento. Este reglamento es consistente con las normas y políticas del Banco, así como con las disposiciones legales y prácticas bancarias y financieras vigentes en Uruguay.

3. Cooperación técnica

- 2.11 La responsabilidad por la selección y contratación de los servicios de consultoría previstos dentro de este programa, recaería sobre la intermediaria, debiendo seguir las normas de contratación del Banco.

#### 4. Revisión Intermedia

- 2.12 Se propone la ejecución de estas operaciones en dos etapas, a fin de que, al término de la primera se realice una evaluación interina que estaría destinada a revisar los logros alcanzados y a determinar la efectividad de los procedimientos utilizados, en la ejecución de los componentes de crédito y asistencia técnica. Esta evaluación incluiría también un análisis de la evolución del plan de fortalecimiento institucional, la morosidad de la cartera, tecnología crediticia, tasas de interés y nivel de autosuficiencia financiera de la institución. Para la evaluación se deberá considerar los indicadores detallados en el Anexo III.
- 2.13 Dicha evaluación interina sería realizada cuando la intermediaria haya justificado el primer desembolso del financiamiento (40% del monto total), o antes, si el Banco lo estima necesario. El Banco revisaría los resultados y recomendaciones de esta evaluación interina que sería realizada por consultores internacionales a ser contratados directamente por el Banco con recursos de la cooperación técnica paralela. Si los resultados de dicha revisión fueran satisfactorios para el Banco, este autorizaría a la intermediaria, a que continúe comprometiendo los recursos del financiamiento. En caso contrario, el Banco no autorizaría a la intermediaria a continuar comprometiendo recursos hasta que ésta haya tomado medidas satisfactorias para corregir las deficiencias detectadas.

#### 5. Plazo para el desembolso de fondos

- 2.14 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.

#### 6. Anticipo de fondos

- 2.15 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 consultorías dirigidas al fortalecimiento institucional de la intermediaria. Considerando la demanda de crédito existente y a fin de agilizar la acción del Banco en la administración de este tipo de operación, se recomienda que los desembolsos del financiamiento se realicen mediante: (i) un anticipo de fondos inicial del equivalente del 40% del monto total del financiamiento; (ii) dos desembolsos subsiguientes del equivalente al 30% del monto total del financiamiento, cada uno. Así mismo, se recomienda que el Anticipo de Fondos de la cooperación técnica sea del 25%.

#### 7. Destino de las recuperaciones

- 2.16 Durante la vigencia del convenio de financiamiento, las recuperaciones provenientes de las amortizaciones de los créditos concedidos con recursos del programa, sólo podrán ser utilizadas

por la intermediaria para el otorgamiento de nuevos créditos que se ajusten substancialmente a las normas establecidas en dicho convenio y en el reglamento de crédito del presente programa, a menos que el Banco autorice por escrito darles otro uso.

#### 8. Calidad de la cartera

- 2.17 La calidad del portafolio de FUAAM será evaluada mediante el indicador referido a la cartera afectada ("portfolio at risk"), o sea, el saldo de los préstamos vencidos por mas de 30 días entre el total de colocaciones crediticias. La intermediaria deberá 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 interrumpir los desembolsos.

#### 9. Aspectos ambientales

- 2.18 Aún cuando las dimensiones de las actividades productivas a financiarse sean desarrolladas en una escala tal que difícilmente podrían tener efectos negativos directos sobre el medio ambiente, a fin de reducir este riesgo se han introducido en el documento 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; y (ii) la obligación de la intermediaria y sus asesores de velar por el cumplimiento de las medidas preventivas introducidas en el Reglamento de Crédito. En su reunión efectuada el 25 de mayo de 1995, el Comité de Medio Ambiente (CMA) clasificó este proyecto dentro de la categoría II.

### III. LOS BENEFICIARIOS

#### A. Características

- 3.1 Las principales características socioeconómicas de los beneficiarios son las siguientes:
- a) Estructura Familiar: el número medio de miembros de la familia es de 3 personas.
  - b) Vivienda: la mayoría de los beneficiarios del programa ocupa casas que tienen acceso a servicios básicos (luz, agua potable, etc.).
  - c) Nivel de Educación: el nivel medio educativo de los beneficiarios es relativamente bajo para Uruguay, con una mayoría sin educación secundaria completa. En particular, se detecta una marcada insuficiencia en lo que refiere a la capacitación que poseen para la gestión empresarial de sus microempresas. En muchos casos, poseen un aceptable nivel de conocimientos técnicos sobre el proceso de producción que encaran.

- 3.2 Manteniendo una óptica nacional de los problemas de la pobreza y considerando su capacidad de cobertura de costos operativos, la intermediaria ha definido que en primera instancia se concentraría principalmente en Montevideo. En la medida que la cobertura de costos lo permita, se expandiría a zonas del interior del país, principalmente en los centros urbanos del sur del país (ej. Canelones, Pando, Las Piedras, etc)
- 3.3 Dentro de las actividades en que trabajan las beneficiarias predominan las vinculadas a al comercio, la industrialización de bienes y a otros servicios. Aquí se apoyará fundamentalmente a microempresarias vinculadas a dichas áreas.

B. Situación de la mujer microempresaria

- 3.4 En la mayoría de los países de la región, que tienen altas tasas de natalidad, la población económicamente activa se incrementa anualmente por efecto de la presión demográfica global. En Uruguay, en cambio, la expansión del mercado de empleo ha resultado básicamente de la mayor incorporación de sectores de la denominada fuerza de trabajo "secundaria", constituida por jóvenes y mujeres. Los últimos datos censales y estudios demográficos revelan que las mujeres jóvenes que se incorporan al mercado laboral como asalariadas, gradualmente procuran mejorar su fuente de ingresos pasando a desarrollar actividades por cuenta propia como microempresarias.
- 3.5 Por otro lado, mientras que en la mayor parte de los países de la región el sector de MYPES se conforma con una alta proporción de emigración rural con bajo o nulo nivel de instrucción formal, en Uruguay el sector se nutre con alta proporción de personas provenientes de los sectores medios empobrecidos y mujeres que padecen discriminación en el mercado laboral. Estos sectores tienen antecedentes educativos y de integración a la actividad económica que pautan patrones de comportamiento radicalmente distintos a los típicos en el microempresario de subsistencia.

C. Número estimado de beneficiarios

- 3.6 El programa propuesto beneficiaría a aproximadamente 500 microempresas, con una amplia mayoría (mínimo 70%) encabezada por mujeres en un período de tres años. Considerando el tamaño promedio del grupo familiar el número indirecto de beneficiarios alcanzaría aproximadamente a 1.500 personas.

#### IV. VIABILIDAD, RIESGOS Y JUSTIFICACIÓN

A. Viabilidad socioeconómica

- 4.1 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 Montevideo. Mediante el proyecto, se consolidaría una importante

fuentes permanentes de financiamiento para mujeres microempresarias, que se incorporan a la fuerza de trabajo y que no tienen oportunidades de acceso al crédito formal, particularmente para inversiones en activos fijos (equipos, maquinaria, etc.). La concesión de préstamos que hace FUAAM, se lleva a cabo de forma ágil (no más de una semana) y en mejores condiciones que otras organizaciones paralelas. De esta forma se lograría que las beneficiarias mejoren su productividad, su nivel de ventas y, por ende, sus ingresos.

B. Viabilidad institucional

- 4.2 La intermediaria cuenta con una base legal adecuada, así como con una estructura organizacional flexible que se ajusta a las diversas necesidades de trabajo que exigiría la ejecución del proyecto, así como a las perspectivas de crecimiento en el volumen de operaciones. Sus recursos humanos están en un continuo proceso de consolidación y contando con un adecuado nivel de experiencia en la administración de proyectos para el grupo meta.
- 4.3 Como se indicó en la evaluación institucional, durante el análisis de la operación se detectaron algunas debilidades que serían corregidas para que la intermediaria participe exitosamente en la ejecución del programa. A tales efectos, se fortalecería institucionalmente a FUAAM, para lo cual se diseñó una cooperación técnica no reembolsable, mediante la que se contratarían servicios de consultoría para reforzar sus servicios de provisión de crédito, así como sistemas contables y de información gerencial.

C. Viabilidad financiera

- 4.4 Los recursos del programa se utilizarían para financiar actividades productivas cuya factibilidad financiera haya sido previamente determinada de acuerdo a la metodología seguida por la intermediaria y en base a criterios de elegibilidad y condiciones de sub-préstamos que han sido establecidos en el Reglamento de Crédito acordado con el Banco.
- 4.5 Dado que los sub-préstamos 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 la intermediaria, el mantenimiento del valor del fondo rotatorio de crédito y el fortalecimiento del patrimonio de la institución.
- 4.6 Por otro lado, la realización de la cooperación técnica paralela no reembolsable, permitiría que la intermediaria alcance un nivel satisfactorio de organización administrativa y operativa, para que en esta forma pueda dar continuidad a programas orientados a favorecer a los grupos de más bajos ingresos del país, particularmente mujeres.

D. Riesgos

- 4.7 Entre los riesgos potenciales que se advierten está la extensión de la actuación de FUAAM al interior del país. Esto podría ocurrir en la medida que se concedan sub-préstamos sin la infraestructura y presencia necesarias en el medio y sin haberse consolidado previamente como un eficiente administrador de programas crediticios a microempresarios.
- 4.8 Otro riesgo potencial reside en la alta rotación del personal idóneo y competente en FUAAM para administrar este Programa. En este sentido debe procurarse que dicho personal tenga remuneraciones de acuerdo al mercado laboral de su especialidad.

E. Justificación y Recomendación

- 4.9 El proyecto propuesto se enmarca 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 y con la Política del Banco sobre la mujer en el Desarrollo, según lo establecido en el documento GP-114-3.
- 4.10 El análisis precedente permite concluir que la ejecución del proyecto propuesto es viable, razón por la que la Administración del Banco recomienda al Directorio Ejecutivo la aprobación de esta operación, para lo cual somete a su consideración el Apéndice I, conteniendo los Proyectos de Resolución de Financiamiento y de Cooperación Técnica.

## PLAN DE OPERACIONES DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Fundación Uruguay de Ayuda y Asistencia a la Mujer (FUAAM)

URUGUAY

(TC-94-12-32-1)

### I. ANTECEDENTES

- 1.1 Adicionalmente a la solicitud de financiamiento presentada por FUAAM, dentro del Programa Para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, se ha solicitado cooperación técnica no reembolsable en apoyo a la ejecución del programa propuesto en el documento de financiamiento.

### II. OBJETIVOS

- 2.1 Los objetivos de la cooperación técnica propuesta incluirían los siguientes:
- (a) Fortalecer la capacidad financiera, gerencial, administrativa y técnica de la intermediaria, mediante el apoyo para el mejoramiento de sus sistemas de administración, contabilidad y manejo de crédito, así como para el establecimiento de planes estratégicos de desarrollo institucional.
  - (b) Desarrollar e implementar una metodología crediticia adecuada a la intermediaria y su clientela, buscando optimizar su eficiencia operativa y a la vez ofrecer productos financieros adecuados a las características de la demanda de las beneficiarias.
  - (c) Fortalecer la infraestructura de la intermediaria para el manejo del programa de crédito, con el fin de asegurar la adecuada aplicación, manejo y recuperación de los recursos solicitados.
  - (d) Promover que en el futuro esta organización pueda jugar un papel preponderante en la atención de mujeres de sectores de bajos ingresos en sus necesidades de desarrollo empresarial.

### III. DESCRIPCIÓN 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 detallados se presentan en el Anexo II):
- (a) Administración y Finanzas, mediante la contratación de un especialista por un período de 6 meses. Dicho especialista apoyaría a FUAAM a elaborar un nuevo plan de cuentas y asesoraría a la Junta Directiva y la Gerencia General en la definición de una nueva política institucional y la introducción de nuevas medidas de control de la gestión.

- (b) Tecnología Crediticia y Estudio de Mercado, mediante la contratación de una firma consultora internacional, por un período de 5 meses consultor, en dos períodos no consecutivos. Dicha firma tendrá la responsabilidad de implementar una tecnología eficiente y efectiva para el otorgamiento de créditos al grupo meta. En tal sentido, deberá realizar ajustes a la metodología crediticia utilizada actualmente por la intermediaria, adecuándola al crecimiento previsto de la cartera, optimizando el nivel de costos operativos, capacitando a los oficiales de crédito, ejecutivos y miembros del comité de préstamos, y manteniendo una alta calidad de la cartera de créditos (control de morosidad). Como parte de ese proceso, se llevaría a cabo un estudio de mercado en Montevideo, que aportaría los elementos necesarios para el diseño de la oferta del producto de FUAAM.
- (c) Sistemas de Información, mediante la contratación de un especialista en informática por un período de 3 meses. Dicho especialista tendría la responsabilidad de diseñar y/o adecuar los sistemas de computación para llevar a cabo la contabilidad, 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 la institución.
- (d) Evaluación Institucional y de Programas de Crédito, mediante la contratación de especialistas internacionales o firmas consultoras internacionales, por un período total de 3 semanas. Estos especialistas tendrían la responsabilidad de evaluar la marcha del programa cuando la intermediaria haya justificado el uso del 40% de los recursos del financiamiento, en función de los objetivos e indicadores previstos en el proyecto. Además de dicha evaluación, asesorarían a la intermediaria en la superación de los eventuales problemas encontrados en la implementación del programa de crédito y fortalecimiento institucional, haciendo recomendaciones conducentes al cumplimiento de los objetivos del programa y las condiciones estipuladas en los compromisos con el Banco.

3.2 Adicionalmente, la cooperación técnica incluye la compra de equipos de computación, a los efectos de fortalecer la infraestructura operativa de la institución y poder llevar a cabo una adecuada ejecución del programa.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total de esta cooperación técnica no reembolsable ha sido estimado en el equivalente de US\$120.000, que sería financiado por el Banco de acuerdo al siguiente presupuesto (en miles de US\$):

CATEGORÍAS	TOTAL
2.1 Emolumentos <u>1/</u> Servicios Consultoría	82.500
6.3 Equipos de Cómputo	10.000
5.1 Viajes y Viáticos	4.000
7.1 Publicaciones	3.500
8.2 Emolumentos Evaluación Externa y Apoyo Institucional <u>2/</u>	15.000
9.8 Imprevistos	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>120.000</b>

- 4.2 La contribución del Banco, hasta un monto equivalente a US\$120.000, sería concedida con carácter no reembolsable, proveniente del Fondo para Pequeños Proyectos de la Unión Europea.

#### V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 5.1 Los consultores serían contratados por la intermediaria, a excepción de los consultores o firmas consultoras internacionales que realizarían las evaluaciones del programa que serían directamente contratado(a)s por el Banco.

#### VI. JUSTIFICACIÓN

- 6.1 La cooperación técnica contribuiría en forma directa a la buena ejecución del programa y al logro de sus objetivos. Especialmente, en vista de que el programa de crédito representaría una ampliación de las actividades que actualmente desarrolla la intermediaria, se estima que esta cooperación técnica es necesaria para fortalecer las bases operativas, administrativas y técnicas de la organización. Asimismo, mediante la cooperación técnica se espera que dicha ampliación podría mantener y mejorar la calidad en la administración de los servicios y el seguimiento de los beneficiarios.
- 6.2 En conclusión, el éxito del programa estaría supeditado, en gran medida, a los componentes expuestos de la cooperación técnica, los

---

1/ Experto en Administración y Finanzas (US\$2.500 mes x 6 meses= US\$15.000); Firma Internacional para Tecnología Crediticia y Estudio de Mercado (US\$10.000 mes x 5 meses= US\$50.000 más US\$6.000 viáticos y US\$4.000 viajes internacionales, total US\$60.000); y Experto en Sistemas de Información (US\$2.500 mes x 3 meses= US\$7.500).

2/ Incluye la evaluación de aproximadamente tres semanas de duración y asesoramiento a la intermediaria por experto internacional o firma consultora internacional (sumaalzada). Se presupuestó de la siguiente manera: US\$10.000 honorarios, viajes internacionales US\$2.200 y per diem US\$2.800.

que se consideran imprescindibles para el eficaz desarrollo del proyecto.

#### VII. DESEMBOLSOS

- 7.1 Los desembolsos se harían dentro de un plazo de 36 meses contados a partir de la fecha de la firma del convenio. A solicitud de la intermediaria, el Banco podrá constituir un anticipo de fondos, por un monto que no exceda el 25% de la cooperación técnica. La constitución y renovación de los anticipos se considerarían como desembolsos, y para la renovación de los mismos la intermediaria sometería cuentas detalladas sobre el uso de los fondos desembolsados y gastados.

#### VIII. INFORMES

- 8.1 Los consultores a contratarse deberán presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del respectivo contrato.
- 8.2 La intermediaria presentará 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 Además, la intermediaria presentará al Banco un informe financiero detallando los gastos con cargo a la cooperación técnica 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. SUPERVISIÓN

- 9.1 El Banco supervisaría los programas a través de su Representación en Uruguay, quien tendrá la responsabilidad técnica de la operación. Por su parte, la responsabilidad básica de esta operación estaría en la División 1 del Departamento de Operaciones de la Región I, en la sede del Banco.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

### A. Especialista en Administración y Finanzas

Calificaciones: Deberá tener título universitario a nivel de post-grado en Administración o Finanzas con cuatro años de experiencia mínima en programas de crédito microempresarial, aspectos gerenciales, análisis institucional y aspectos contables. Trabajará a tiempo completo, teniendo como base de operaciones la sede de la entidad.

Duración: 6 meses.

Actividades:

- (i) Asesorar a la Junta Directiva y a la Gerencia General en la definición de la política institucional y la introducción de nuevas medidas de control de la gestión. La estructura institucional deberá adecuarse a las nuevas demandas de FUAAM, sobre cuya base deberá elaborar un manual de funciones.
- (ii) Realizar un diagnóstico participativo, identificando los principales problemas, deficiencias y potencialidades de la intermediaria en aspectos administrativos, contables y financieros (ej. análisis de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas). Asimismo deberá recomendar soluciones a la directiva y gerencia de la intermediaria para superar dichos problemas.
- (iii) Diseñar, conjuntamente con la intermediaria una estrategia de desarrollo patrimonial, costo y prestación de servicios, incluyendo metas para el corto, mediano y largo plazo (planeamiento estratégico). El plan deberá incluir las estrategias para la identificación y promoción de fuentes de recursos, así como de mejoramiento de ingresos por servicios prestados (créditos), que garantice la autosuficiencia de la intermediaria (ej. análisis de punto de equilibrio, cumplimiento de los indicadores del proyecto según detalle del Anexo III).
- (iv) Perfeccionar los sistemas operativos, administrativos, contables y financieros de la intermediaria.
- (v) Perfeccionar y diseñar (en coordinación con la consultoría en sistemas) un plan de cuentas apropiado a los requerimientos institucionales. Dicho plan debería estar organizado de tal manera que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la

preparación oportuna de los estados financieros e informes.

- (vi) Entrenar y actualizar al personal de la intermediaria en las áreas donde su capacidad técnica es crítica para el funcionamiento del programa.
- (vii) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

**B. Consultoría en Tecnología Crediticia y Estudio de Mercado**

Calificaciones: Firma internacional con reconocida experiencia en América Latina de trabajo en instituciones de apoyo crediticio dirigido a la microempresa y pequeñas explotaciones agrícolas. Deberá tener experiencia en promoción de crédito, manejo de carteras, relevamiento de mercado, capacitación y organización de sistemas de otorgamiento de crédito en pequeña escala, en instituciones que otorguen crédito a pequeñas unidades productivas o comerciales. Para desarrollar el trabajo deberá proveer de expertos con amplia experiencia en el tema (mínimo 4 años) y con estudios de post-grado. Dicho experto, o expertos, trabajará a tiempo completo, teniendo como base de operaciones la sede de la entidad, aunque deberá desplazarse al terreno con frecuencia.

Duración: 5 meses/consultor (en dos períodos separados por un mínimo de 10 meses).

Actividades:

- (i) Llevar a cabo un programa de transferencia de tecnología crediticia adecuado a las necesidades de los beneficiarios y a la capacidad de la intermediaria, buscando un adecuado manejo de los recursos.
- (ii) Realizar un estudio de mercado en Montevideo cuyos resultados suministren elementos relevantes para el diseño de la oferta del producto de FUAAM.
- (iii) Recomendar e implantar un proceso adecuado de presentación, análisis, entrega, seguimiento, control y recuperación de cartera, buscando un manejo eficiente de los recursos y maximizando su alcance a grupos de bajos ingresos.

- (iv) Trabajar con el especialista en sistemas en la implantación del sistema de crédito dentro del sistema integrado de informática.
- (v) Establecer un sistema de seguimiento de créditos basado en el promotor como unidad de costos y administrador de su respectiva cartera. Deberá definirse qué indicadores de desempeño se seguirán para su evaluación periódica.
- (vi) Ajustar los métodos de extensión utilizados a fin de maximizar la cobertura de un mayor número de beneficiarios, tomando en cuenta el tiempo del personal de campo y los costos involucrados.
- (vii) Diseñar una estrategia de expansión del programa de crédito con miras a ampliar los servicios.
- (viii) Desarrollar métodos referentes a la fijación de la tasa de interés, uso de las recuperaciones y cobranza de costos de intermediación financiera.
- (ix) Capacitar a los miembros de los Comités de Crédito, funcionarios y técnicos promotores sobre el funcionamiento del sistema de créditos.
- (x) Diseñar un sistema de seguimiento del proyecto, de acuerdo a los indicadores del proyecto, según se detalla en el Anexo III.
- (xi) Diseñar un sistema de evaluación de impacto a nivel del grupo meta (en coordinación con la consultoría en sistemas), que permita el monitoreo de los siguientes aspectos: (a) participación de la mujer, (b) creación de microempresas, (c) generación y fortalecimiento de empleos, (d) incremento en el nivel de ingresos, y (e) cambios en la calidad de vida (salud, nutrición, vivienda, etc.).
- (xii) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

C. Consultoría en Sistemas de Información

Calificaciones: título universitario en informática o áreas afines; con amplia experiencia (mínimo 3 años) de trabajo en el desarrollo de sistemas de información y centros de documentación. Preferentemente, deberá tener experiencia en diseño de sistemas para instituciones que financien microempresas. Trabaja a tiempo

completo, teniendo como base principal de operaciones la sede de la entidad.

Duración: 3 meses.

Actividades:

- (i) Diseñar y/o adecuar un sistema computarizado para cumplir con las siguientes funciones: (a) contabilidad de fondos, con registros financieros y contables; (b) control de cartera crediticia, separando costos por intermediación financiera; (c) registro de datos generales requeridos para la administración del programa;
- (ii) Diseñar, en coordinación con la consultoría en Tecnología Crediticia, un sistema de información computarizado que permita el seguimiento y la evaluación del programa de crédito, debiendo cubrir los siguientes aspectos: (a) información continua sobre estado de la cartera; (b) desarrollo de un banco de datos sobre los beneficiarios del programa y el impacto de éste, incluyendo antecedentes de los beneficiarios, comportamiento de préstamos, nivel de ingresos, creación de empleos, etc.; y (c) control de cumplimiento de metas del programa.
- (iii) Asesorar en la compra de equipos de computación adecuados para las actividades de la intermediaria.
- (iv) Elaborar los manuales de procedimientos de los sistemas creados.
- (v) Capacitar al personal de la intermediaria en el manejo de los sistemas que se implanten.
- (vi) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

D. Especialista en Evaluación de Programas de Crédito y Fortalecimiento Institucional

Calificaciones: Experto internacional en crédito microempresarial, o firma consultora internacional especializada en el tema. Deberá ser un especialista institucional/financiero que tenga por lo menos 5 años de experiencia, en países de América Latina, en evaluación de programas de crédito microempresarial. Asimismo se exigirá amplia experiencia en análisis del grado de desarrollo institucional, consolidación y autosuficiencia financiera de entidades que ofrecen servicios

crediticios a microempresarios. Dicho experto o firma consultora sería contratado directamente por el Banco, con recursos a cargo del programa propuesto.

Duración: 3 semanas en total.

Actividades:

- (i) Evaluación de las políticas financieras de la institución, debiendo considerar: (a) riesgo crediticio (criterios para otorgamiento de créditos, grado de evaluación de solicitudes, diversificación del riesgo, etc.); (b) manejo de la cartera (políticas de cobranzas de cuentas atrasadas, seguimiento a los clientes, etc.), (c) política de márgenes de ganancia (control de gastos operativos, nivel de provisión para incobrables); (d) determinación de la tasa de interés (racionalidad utilizada en la determinación de tasa de interés, mantenimiento del valor y las recuperaciones); (e) políticas de liquidez (nivel de dinero en caja y bancos considerado apropiado, manejo del flujo en efectivo).
- (ii) Evaluación de la situación financiera: (a) evolución del patrimonio; (b) endeudamiento (relación entre pasivos y activos circulantes, igualmente para no circulantes, etc.); (c) nivel de liquidez; (d) rentabilidad y nivel de autosuficiencia financiera (retorno sobre patrimonio, retorno sobre activos rentables, retorno en total de activos, margen financiero, margen operativo, margen neto, etc.); (e) análisis de la calidad de la cartera (nivel de morosidad); (f) desempeño en la recuperación de créditos; (g) rendimiento efectivo anual de la cartera de créditos; (h) nivel de provisiones para incobrables; y (i) grado de cumplimiento de los aspectos financieros vinculados al programa del Banco (ej. nivel de mora, tasa de interés, etc.).
- (iii) Evaluación del desempeño administrativo: (a) grado de organización del programa de crédito (cadena de mandos, flujos de responsabilidad, "accountability", etc.); (b) procedimientos para aprobación de los créditos; (c) procedimientos de inspección y control internos; (d) productividad y eficiencia del personal; (e) desempeño y grado de utilización de los sistemas de información; (f) servicios ofrecidos a los beneficiarios y seguimiento; (g) evolución de los gastos de personal y administración; y (h) grado de implementación de las recomendaciones efectuadas por los expertos locales (especialmente en lo referente a planificación, organización, sistemas de información, etc.).

- (iv) Evaluación de la metodología crediticia: (a) número de créditos desembolsados por mes, identificando cuantos son a clientes nuevos, y total de clientes activos; (b) análisis del uso del tiempo en evaluación de solicitudes de nuevos clientes, evaluación de solicitudes de clientes activos, supervisión y capacitación; (c) dispersión geográfica de clientes y distancia de la oficina central; (d) tamaño de los créditos; (e) rubros de utilización de los créditos; (f) tipos de garantías utilizadas; (g) grado de adaptación de la metodología crediticia y los productos financieros a las necesidades de los beneficiarios; (h) cartera por promotor de crédito; y (i) impacto y grado de implementación de las recomendaciones efectuadas por el experto local en crédito, contratado con los recursos de la cooperación técnica.
- (v) Efectuar recomendaciones a la intermediaria para el ajuste de la marcha del programa, según los resultados de las evaluaciones arriba mencionadas. Deberá desarrollar, en forma participativa con los Directivos y Gerentes de la institución, un programa de implementación de las recomendaciones efectuadas.
- (vi) Preparar y presentar al Banco, con copia a la intermediaria, un informe sobre la situación encontrada, el asesoramiento ofrecido, el grado de ejecución y alcance de los objetivos del proyecto, dentro de los 30 días siguientes a la finalización de la consultoría.

### INDICADORES

Los indicadores para verificar el alcance de los objetivos tanto del programa de crédito, como de la cooperación técnica paralela, son los siguientes:

1. Objetivo general

El objetivo general del Programa es mejorar las posibilidades de acceso al crédito de microempresarias. Para ello, se procura fortalecer a FUAAM como oferente de créditos a microempresarias y administrador eficiente de los mismos.

2. Indicadores

- a. Mantenimiento de la base patrimonial en términos reales (como requerimiento mínimo).
- b. Nivel de autosuficiencia financiera.
- c. Portafolio de créditos por empleado a los 12 meses de comenzada la ejecución (mínimo):
  - 65 créditos
  - Cartera de US\$145.000

A los 24 meses de ejecución dichos indicadores deberán incrementarse un 25%.

- d. Nivel de costos administrativos sobre cartera total bruta promedio menor al 30% a los 12 meses y menor al 25% a los 24 meses.
- e. Cartera de préstamos a microempresarias (mínimo):
  - crecimiento del 40% sobre la cartera al iniciar el proyecto a los 12 meses de comenzada la ejecución.
  - crecimiento del 80% sobre la cartera al iniciar el proyecto a los 24 meses de comenzada la ejecución.
- f. Diversificación de cartera (máximo):
  - 2/3 de cartera para financiar activos fijos, con plazos máximos de 36 meses, y 1/3 de cartera para financiar capital de trabajo con un máximo de 12 meses de plazo.
- g. Calidad de cartera (mínimo):
  - saldo de créditos vencidos por más de 30 días menos de 5% de cartera total)
  - constitución de provisiones del 100% sobre el saldo total de los créditos con una morosidad superior a 90 días y del 50% cuando dicha morosidad supere los 60 días.
- h. Monto préstamo promedio otorgado (durante el año).

ANEXO III

Página 2 de 2

- i. Número de préstamos otorgados (por año).
- j. Monto promedio préstamo vigente.
- k. Número de préstamos vigentes.
- l. Porcentaje de mujeres beneficiarias (mínimo): 70%

## PROTOTIPO DE REGLAMENTO DE CRÉDITO

### Artículo 1. Condiciones Generales

El presente Reglamento establece los términos que regularían el programa de crédito a ser ejecutado por FUAAM, en lo sucesivo llamado "la intermediaria". Se trata de una institución privada, sin fines de lucro, creada con la finalidad de proveer asistencia a mujeres microempresarias de bajos ingresos, en lo sucesivo llamados "beneficiarias", sin oportunidades de financiamiento en instituciones formales de crédito. El proyecto será financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, en lo sucesivo llamado "el Banco", y ejecutado por la intermediaria de acuerdo a los términos y condiciones que se describen a continuación.

### Artículo 2. Objetivos y Descripción del Programa

El programa tiene por objetivo principal ampliar el acceso y la cobertura de crédito a las microempresarias de bajos ingresos, mediante acciones dirigidas a incrementar y mejorar la producción y productividad, así como fortalecer y aumentar los niveles de empleo y ventas. Se orienta a aquellas microempresarias que por sus precarias condiciones de vida y marginalidad, no tienen acceso a otras fuentes convencionales de crédito.

El programa contempla la ejecución de programas de crédito, asistencia técnica y capacitación financiero-administrativa destinados a:

- (a) financiar materia prima, insumos, capital de trabajo, activo fijo requeridos para la producción, así como comercialización de bienes y servicios; y
- (b) promover el desarrollo empresarial de las beneficiarias a través del financiamiento.

La intermediaria manejaría en forma independiente los recursos destinados al crédito de microempresarias mediante su propio Comité de Crédito.

### Artículo 3. Beneficiarios

Las beneficiarias del programa serán microempresarias ubicados principalmente en Montevideo, definidas de acuerdo a los lineamientos de este reglamento, que cuenten con la capacidad de ejecutar y operar el (los) proyecto(s) objeto de financiamiento y que no tengan acceso a fuentes convencionales de crédito.

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

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

#### **Artículo 5. Asesoría**

La intermediaria desarrollará la difusión y orientación inicial a los beneficiarios potenciales y cuando resulte aconsejable promoverían su organización en grupos solidarios de garantía mutua. Se entenderá por grupo solidario aquellas microempresas que se unan en torno a una actividad o interés común para obtener crédito y/o mejores condiciones para la compra de materia prima y/o venta de sus productos. A través de los promotores, la intermediaria apoyaría los beneficiarios en la elaboración de los proyectos de inversión y las solicitudes de crédito, otorgando el financiamiento y el seguimiento necesario.

#### **Artículo 6. Financiamiento**

La intermediaria otorgará financiamiento a beneficiarios individuales y/o grupos solidarios.

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

Para que un microempresario(a) sea elegible para recibir créditos con recursos del programa deberá:

- (a) ser mayor de edad;
- (b) tener por lo menos 12 meses frente a la operación de la unidad empresarial, en el caso de préstamos individuales;
- (c) tener un ingreso per cápita anual menor al estimado por el Banco para determinar los grupos de bajos ingresos en Uruguay;
- (d) comprometerse a seguir las recomendaciones efectuadas por la intermediaria;
- (e) no tener acceso a otras fuentes convencionales de crédito;
- (f) ser su principal fuente de ingreso y actividad la microempresa a financiarse;
- (g) comprometerse a utilizar los recursos del crédito exclusivamente para los fines autorizados;
- (h) tener un sitio de operación identificable; y
- (i) tener una microempresa con un máximo de aproximadamente 5 empleados permanentes asalariados, ventas anuales menores al equivalente aproximado de US\$50.000 o activos totales de hasta el equivalente aproximado de US\$40.000.

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

Los criterios generales de selección de proyectos a tomarse en consideración para la aprobación y el otorgamiento de crédito, son los siguientes:

- (a) presentar una adecuada liquidez disponible que le permita afrontar el crédito;
- (b) que la unidad económica sea superavitaria y permita reinversión de los excedentes en la microempresa;
- (c) la microempresaria debe demostrar capacidad en la conducción técnica y administrativa de su empresa;
- (d) contar con un mercado adecuado para los productos o servicios;
- (e) conducir a la generación o fortalecimiento de empleos; y

- (f) 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**

Los recursos del programa no podrán ser utilizados para financiar:

- (a) compra de bienes inmuebles;
- (b) pago de deudas, dividendos o recuperaciones de capital;
- (c) compra de acciones, bonos y otros valores mobiliarios;
- (d) necesidades de consumo;
- (e) arriendo o compra de terrenos, casas, construcciones o edificios;
- (f) compra de vehículos o artículos para uso personal;
- (g) impuestos.

#### **Artículo 10. Términos y Condiciones de los Créditos**

Los créditos estarán sujetos a los siguientes términos y condiciones:

- (a) **Moneda:** Los préstamos que se financien con cargo a los recursos del programa serán denominados en moneda local.
- (b) **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, cuando se trate de capital de trabajo y, del equivalente de US\$6.000, en moneda nacional, cuando se trate de adquisición de activos fijos. La cantidad máxima de los préstamos solidarios o a grupos sería del equivalente de US\$24.000 en moneda nacional, respetando siempre el límite per cápita indicado anteriormente.
- (c) **Plazos:** Los plazos máximos de amortización para los créditos que se concedan con recursos del Programa serían de hasta 12 meses para capital de trabajo y de hasta 36 meses para inversiones de capital. El plazo de los subpréstamos sería determinado por la intermediaria en consideración de elementos tales como: tipo de microempresa o unidad productiva, vida útil del bien a financiarse, naturaleza de la inversión, volumen proyectado de ingresos y capacidad de pago.
- (d) **Interés:** La intermediaria tendrá la autonomía para fijar la tasa de interés al prestatario, de manera tal que pueda cubrir la totalidad de sus costos de intermediación incluyendo riesgos, sobre el total del financiamiento desembolsado. Dicha tasa sería variable, siendo revisada como mínimo cada 90 días, y positiva en términos reales. La misma se determinará tomando como base la tasa de interés de Letras de Tesorería del Uruguay en pesos a 90 días, o la tasa promedio de los bancos privados para depósitos a 90 días si aquella no existiera, a la cual se le agregarían los costos de intermediación y las provisiones por cuentas incobrables (riesgo).

- (e) **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.
- (f) **Cobro Anticipado:** Los créditos otorgados se consideran vencidos y su pago total sería exigible cuando ocurra una o más de las siguientes circunstancias:
  - (i) si se comprobase la existencia de falsedad en las informaciones proporcionadas por el beneficiario al formular la solicitud de préstamo;
  - (ii) si el beneficiario se opusiera a la inspección de las inversiones o de los bienes dados en garantía o de cualquier hecho susceptible de disminuir su valor o comprometer su dominio;
  - (iii) si el beneficiario faltara al pago total o parcial de las cuotas, o incumpliera lo acordado en el contrato, según lo señalado en dicho contrato de crédito;
  - (iv) si el beneficiario, sin el permiso escrito de la intermediaria, gravara o enajenara a favor de terceros los bienes financiados o dados en garantía;
- (g) **Amortizaciones:** La intermediaria proporcionará a la(s) beneficiaria(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 exigirán garantías tales como:

- (a) pagaré solidario firmado por integrantes del grupo;
- (b) bienes hipotecarios;
- (c) bienes prendarios;
- (d) títulos de propiedad;
- (e) garantías de fondos de garantías;
- (f) codeudor solvente; o
- (g) firma personal del microempresario(a).

#### Artículo 12. Comité de Crédito

Al Comité de Crédito de la intermediaria, integrado con un mínimo de 3 miembros y quienes serían directivos y/o funcionarios de la entidad, le corresponderá ejecutar las siguientes funciones en forma autónoma:

- (a) poner en práctica el presente reglamento;
- (b) resolver (aprobar, negar o aplazar) todas las solicitudes de crédito, según los criterios, plazos y montos establecidos en el reglamento, con excepción de las solicitudes hechas por sus miembros, que deberán ser estudiadas y resueltas por la Junta Directiva de la entidad;
- (c) aprobar y suscribir las actas del comité en donde conste la consideración de las solicitudes de crédito y la decisión tomada, incluyendo las condiciones (monto, plazo, forma de

- amortización, interés, garantías, etc.) y/o las razones de rechazo o aplazamiento; y
- (d) analizar el desarrollo del programa, el estado de la cartera y las situaciones imprevistas que pudieran afectar la recuperación de los préstamos, para lo cual podría otorgar prórrogas.

#### **Artículo 13. Registro y Control**

El movimiento de los recursos del programa se registraría separadamente dentro de la contabilidad general de la intermediaria, bajo un rubro que sería denominado "Fondo Rotatorio Proyecto BID". A estos efectos, la intermediaria llevaría registros adecuados de conformidad con el plan, catálogo o código de cuentas que el BID haya aprobado, antes del primer desembolso 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**

La intermediaria podrían sugerir modificaciones al presente reglamento, para adaptarlo a nuevas circunstancias o condiciones que pudieran presentarse en el curso de la ejecución del programa. Cualquier modificación a este reglamento entraría en vigencia una vez que el Banco exprese por escrito su no objeción.

FUAAM BALANCE GENERAL AL 30 JUNIO US\$			
	1992	1993	1994
ACTIVO CIRCULANTE	128,768	199,181	62,073
Inversiones Temporarias	119,627	190,660	28,310
Caja y Bancos	9,141	8,521	33,763
ACTIVO NO CIRCULANTE	127,024	213,680	414,030
Créditos	118,114	198,204	400,338
-Cartera Bruta	124,227	216,126	446,862
-Provisiones	(6,113)	(17,922)	(46,524)
Gastos Diferidos	3,400	1,700	352
Bienes de Uso	5,510	13,776	13,340
TOTAL ACTIVOS	255,792	412,861	476,103
PASIVO CIRCULANTE	27,038	28,534	30,366
Cuentas a Pagar	27,038	28,534	30,366
PASIVO NO CIRCULANTE	116,254	189,477	181,206
Deudas Financieras	116,254	189,477	181,206
TOTAL PASIVOS	143,292	218,011	211,572
TOTAL PATRIMONIO	112,500	194,850	264,531
Estado de Resultados Al 30 de junio			
	1992	1993	1994
INGRESOS	101,771	175,821	263,476
Resultados de Inversiones	16,676	33,597	16,111
Intereses por Créditos	52,620	101,975	179,856
Donaciones	29,834	35,252	63,024
Otros Ingresos	2,641	4,997	4,485
EGRESOS	63,226	93,471	193,795
Constitución de Provisión	6,113	13,272	33,114
Honorarios Consultores	29,288	33,014	34,295
Gastos de Administración	16,954	24,417	81,494
Pérdidas por Devaluación de la Moneda	10,871	22,768	44,892
SUPERAVIT (DEFICIT)	38,545	82,350	69,681
Tasa de Cambio (Pesos Uruguayos \$)	3.00	4.00	5.00

PROYECTO DE RESOLUCION

URUGUAY. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA FUNDACION URUGUAYA  
DE AYUDA Y ASISTENCIA A LA MUJER DENTRO DEL PROGRAMA PARA  
EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Especial para el Financiamiento de Pequeños Proyectos Productivos, establecido por la Comunidad Económica Europea, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación Uruguaya de Ayuda y Asistencia a la Mujer, de la República Oriental del Uruguay, 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) un financiamiento no reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para el programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de 392.050 Unidades de Cuenta de Moneda Europea (ECUs), para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta la suma de 94.092 Unidades de Cuenta de Moneda Europea (ECUs), para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Especial para el Financiamiento de Pequeños Proyectos Productivos.