

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BOLIVIA

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

SERVICIOS EMPRESARIALES INTEGRALES PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES EN EL ALTIPLANO

(BO-S1005)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Camille Ponce (COF/CBO); Diego Buchara (LEG/OPR); Gabriel Schneider (Consultor); Patricia Guevara (SDS/MSM); y Dieter Wittkowski (SDS/MSM), Jefe de Equipo.

INDICE

I.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO	1
A.	Agencia Ejecutora	1
B.	Monto y Fuente de Financiamiento	1
C.	Términos y Condiciones	1
D.	Declaración de no-objeción	1
E.	El problema a resolver.....	1
F.	La solución propuesta por IDEPRO.....	4
II.	EL PROYECTO.....	6
A.	Objetivos	6
B.	Descripción	6
C.	Sostenibilidad y resultados del análisis financiero.....	7
D.	Riesgo Crediticio para el Banco.....	8
E.	Resultados esperados y captura de beneficios.....	8
F.	Estrategia del Banco.....	8
G.	Cooperación con otras agencias de cooperación internacional.....	8
H.	Resumen de la Revisión Ambiental y Social	9
I.	Condiciones Especiales	9
J.	Informes, Evaluaciones y Auditorías	10
K.	Riesgos del proyecto y sus mitigantes	11
L.	Excepciones a la política del Banco	11

INFORMACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

ANEXOS

I	Marco Lógico
II	Indicadores de Desempeño
III	Análisis Institucional y Ejecución de la Operación, con Proyecciones Financieras del Proyecto
IV	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica y Presupuesto Detallado
V	Análisis del Mercado de Quinua, Camélidos y Turismo
VI	Resumen de las condiciones financieras del proyecto
VII	Respuestas al Acta del CESI

OTROS DOCUMENTOS

DOC 1	Elementos Mínimos para el Reglamento de Crédito del Proyecto
DOC 2	Términos de Referencia de las Consultorías Principales
DOC 3	Estados Financieros históricos de IDEPRO 2004 - 2006
DOC 4	Borrador del Plan de Adquisiciones
DOC 5	Modelos de Intervención del Crédito y Servicios de Asistencia Técnica

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

A. Agencia Ejecutora

- 1.1 Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO)

B. Monto y Fuente de Financiamiento

	<u>BID US\$</u>	<u>IDEPRO US\$</u>	<u>Total US\$</u>
Financiamiento Reembolsable:	500.000	250.000	750.000
Coop. Técnica No Reembolsable:	<u>180.000</u>	<u>87.000</u>	<u>267.000</u>
Total:	680.000	337.000	1.017.000

Fuente: Ingresos Netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE)

C. Términos y Condiciones

Plazo Amortización:	10 Años
Período de Gracia:	5 Años para el capital
Tasa de Interés:	4% Anual
Moneda:	Dólares estadounidenses
Plazo de Ejecución:	48 meses
Plazo de Desembolso:	60 meses

- 1.2 El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado, desembolsado y repagado en dólares estadounidenses.

D. Declaración de no-objeción

- 1.3 El Vice Ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo de Bolivia recibió una copia del proyecto para su información, puesto que ha informado al Banco que ya no otorga cartas de no-objeción para proyectos con el sector privado.¹

E. El problema a resolver

- 1.4 **La pobreza rural:** Las zonas rurales de Bolivia están generando importantes flujos poblacionales hacia las zonas urbanas fruto principalmente de la ausencia de oportunidades para la generación de empleo e incremento de ingresos de las familias que se dedican, principalmente, a la agricultura y ganadería en pequeña escala. Una de las zonas de mayor pobreza y expulsión poblacional, se ubica en los departamentos de Oruro y Potosí, ambos del Altiplano Sur de Bolivia. Esta zona cuenta con una población total de 92.810 habitantes², 75% en el área rural y 25% en el área urbana. La población pobre está por encima del 78% y la población en extrema pobreza supera el 43%. La mayoría de las familias viven en pequeños poblados o aldeas rurales dispersas, muy alejadas de las ciudades de Oruro y Potosí, de difícil acceso y condiciones climáticas adversas. El 74% está en edad de trabajar y 39% pertenece a la Población Económicamente Activa (PEA). El idioma predominante es el aymará, seguido del español y, en menor medida el quechua. La tasa de alfabetismo alcanza el 80%.
- 1.5 **Los sectores quinua, camélidos y turismo:** A pesar de estos altos niveles de pobreza rural, en

¹ El entendimiento entre el Banco y el Gobierno de Bolivia a través de notas escritas indica que el VIPFE solo requiere ser informado sobre los proyectos con el sector privado y no otorga una carta de no-objeción específica por proyecto.

² Cantidad estimada tomando como base el Censo Nacional de Población y Vivienda 2001.

estas zonas existen actividades económicas cuyo potencial de mercado puede hacer que se conviertan en alternativas locales a la migración. Los sectores económicos con mayor potencial para los pequeños productores son el cultivo de quinua, la cría de camélidos y el turismo en pequeña escala. Las actividades de los microempresarios y pequeños productores en estos sectores forman parte de cadenas de valor que articulan desde la producción primaria hasta la exportación de productos terminados. Estas cadenas también se encuentran dentro de los sectores priorizados por el Gobierno de Bolivia en su plan nacional de desarrollo.

- a) La **quinua** es un grano andino, cultivado solamente en zonas de altura. Es un producto reconocido por su alto valor proteico y de creciente demanda en el mercado local e internacional.³ En términos generales, más del 80% de la quinua es producido por pequeños productores, de forma tradicional, con semilla convencional, prácticas manuales, herramientas obsoletas y escasa introducción de insumos y tecnologías modernas o mecanización. Los pequeños productores de quinua cultivan entre 5 y 15 hectáreas de quinua convencional con un rendimiento promedio de 12 qq/ha en una sola cosecha anual, generando ingresos anuales de entre US\$900 y US\$3.500. Comercializan su producto en ferias locales o lo venden a acopiadores que generalmente lo recogen en sus predios de producción. Los precios obtenidos por este producto difieren según diversas condiciones: por el grano de quinua orgánico (destinado de manera casi exclusiva al mercado internacional) se pagan precios entre US\$1.200 y US\$1.600/TM, y por la quinua convencional (destinada a exportación hacia algunos países andinos y al mercado nacional) se obtiene un precio de exportación entre US\$800 y US\$1.200/TM y un precio dentro del país entre US\$650 a US\$700/TM.
- b) Los **camélidos** incluyen llamas, alpacas, vicuñas, y guanacos (estos dos últimos son salvajes). Esta cadena de valor tiene tres subsistemas productivos: fibra, carne y cuero. Puesto que estos productos cuentan con un alto valor y potencial de mercado, la cría de camélidos constituye en una de las actividades económicas más populares en el altiplano⁴. En la zona, el sector productor de esta cadena de valor es conformado por alrededor de 53.000 familias (89% del total de productores del país), en donde cada productor cuenta con 52 cabezas en promedio. Los pequeños productores de ganado camélido de la zona manejan hatos de entre 40 y 150 cabezas⁵. Acceden a mercados poco competitivos (ferias y acopiadores intermediarios) y generan ingresos brutos de esta actividad que oscilan entre US\$350 a US\$500 por año. Complementan sus ingresos con actividades agrícolas y fundamentalmente con trabajo extra-predial.
- c) El **turismo de pequeña escala** y el eco-turismo en esta parte del Altiplano Sur es una actividad que recién empieza a florecer. En la zona existen circuitos turísticos reconocidos internacionalmente, como son el Salar de Uyuni y la ruta turística entre el municipio de Pampa Aullagas (Ciudad Perdida), Salinas de García Mendoza (reserva de Alcaya) y Llica (Chullpares), y los últimos diez años han visto un aumento importante en el flujo de turistas. Entre los años 1994

3 Para cuantificar la importancia de este sector en la economía del Altiplano Sur basta con mencionar que en esa zona existen alrededor de 15.000 familias involucradas en la producción de quinua, sector que aporta entre 55% y 85 % de los ingresos de las mismas. Durante 2004, en el departamento de Oruro se produjeron 11.197 TM de quinua y en Potosí 5.353 TM, totalizando entre ambos un 67% de la producción nacional. Con respecto a su comercialización, se estima que un 50% de la quinua se destina al autoconsumo, el 14% al mercado interno, 19% para exportación oficial (registrada) y 17% para exportación no registrada, aunque este último valor podría ser mayor (hasta un 30%).

4 El sistema productivo de los camélidos genera un valor bruto de la producción de aproximadamente US\$22 millones y con la perspectiva de incrementar su importancia e internacionalización durante los próximos años. Desde el año 1990, el valor generado por el sistema se ha incrementado en más de US\$10 millones, con un crecimiento acumulado del 55%. Para el año 2003, el valor total del negocio de la carne y del charque en conjunto fue de US\$14 millones, mientras que el valor total de la producción, transformación y exportación de productos derivados de la fibra de los camélidos ascendió a US\$6,4 millones y del cuero y neonatos aproximadamente a US\$1.4 millones.

5 Si bien aparenta que un hato de este tamaño significa un activo importante, el valor de mercado de cada cabeza en pie es solamente alrededor de US\$30, el cual significa que un hato promedio de 52 animales tiene un valor de US\$1.560. En promedio cada familia vende un animal por mes.

y 2004, el número de turistas registrados ha pasado de 4.858 a 47.003 anual. El circuito que comprende el Salar de Uyuni y la Reserva de Fauna y Flora Eduardo Avaroa (circuito no único pero más importante de la zona) recibió el 12% del total de turistas registrados a nivel país para el año 2004. A pesar de este crecimiento, estas rutas todavía padecen de una deficiencia importante de servicios, entre otros, de albergues, alimentación, transporte, poca existencia de microempresas de guías turísticos y de oferta de servicios auxiliares, artesanías textiles y otros. Los pocos oferentes de servicios turísticos (microempresas familiares o de grupos de emprendedores) de la zona frecuentemente son las mismas familias que cultivan quinua o crían camélidos, y ellas diversifican su actividad encontrándose desde guías de turismo, hasta microempresas asociadas o comunitarias de servicios de alojamiento, alimentación y/u otros servicios conexos. Entre ellas se registra un rango de ingreso anual entre US\$300 a US\$5.000.

- 1.6 A pesar del potencial que tienen estos sectores, la mayoría de los pequeños productores y microempresas de la zona **generan ingresos muy bajos y se encuentran en una situación de mera subsistencia**, porque no cuentan con los medios que necesitan para permitirles aumentar sus niveles de producción, mejorar los precios que reciben por su producción y convertirse en actores más dinámicos de las respectivas cadenas.
- 1.7 La **baja generación de ingresos** de los pequeños productores y microempresarios se debe a una serie de factores interrelacionados, los cuales se pueden agrupar en aspectos productivos y comerciales:
 - a) **Aspectos Productivos:** (i) las *rudimentarias técnicas y medios artesanales* utilizados (insumos, herramientas, equipos, prácticas) en las actividades productivas (cultivo/cosecha/post cosecha; manejo del hato ganadero/obtención y acopio de la fibra camélida; y oferta de servicios turísticos) que reducen la productividad; (ii) *reducida escala* de las explotaciones agropecuarias, en parte debido a la escasa penetración de la mecanización y la innovación tecnológica, lo que a su vez se constituye en una restricción al incremento de la productividad por trabajador⁶; (iii) *bajos precios* que reciben como resultado de la calidad del grano de quinua cultivada (convencional), el tipo y calidad de la fibra camélida producida (no adecuada a la demanda del mercado) o la calidad de servicios turísticos ofrecidos; y (iv) la ausencia de actividades económicas complementarias por parte de pequeños productores, que aprovechen el alto potencial turístico de la zona y que permitan diversificar los riesgos de la actividad agropecuaria.
 - b) **Aspectos comerciales:** En parte como resultado de los bajos ingresos generados por la producción, los productores *carecen de la liquidez necesaria* para gastos familiares y de reposición de herramientas e insumos para su actividad, lo cual los obliga a vender su producción a un precio mucho menor por un pago inmediato contra entrega del producto. Estas *restricciones de liquidez* impiden que los pequeños productores puedan vender su producción en épocas de alza en los mercados o con precios asegurados (mercados de futuros). En general, las transacciones comerciales de los pequeños productores sufren imperfecciones que se producen por falta de información sobre posibilidades de venta y *deficiencias en su capacidad de negociación* con respecto a los acopiadores.
- 1.8 La presencia combinada de estos problemas genera, como consecuencia directa, **una deficiencia estructural en el esquema de financiamiento de los productores**. Debido a los escasos márgenes que obtienen por la reducida productividad y por no poder aprovechar los incrementos

⁶ Por ejemplo, los productores de la zona obtienen 10 QQ/ha promedio en quinua, mientras que los productores avanzados producen 20 QQ/ha

de precios en los productos, los productores, por un lado, no alcanzan nunca a contar con liquidez suficiente como para aprovechar economías de negociación y obtener mejores precios (como por ejemplo vender en tiempos de alza). Por otro lado, no logran contar con los fondos suficientes como para financiar inversiones en capital y/o tecnología que les permita incrementar su productividad o iniciar actividades complementarias (como en el turismo), y con esto, mejorar sus márgenes generando excedentes adicionales. Esta interacción entre causas, problemas y consecuencias conforma un esquema que se retroalimenta a sí mismo y genera fuerzas que dificultan seriamente las posibilidades de romper el círculo vicioso que hace síntoma en la pobreza de los habitantes de la zona, siendo necesario que se produzca una intervención externa para ello. *Por eso, el presente proyecto propone un esquema que atacaría estos problemas mediante la provisión oportuna de recursos de crédito, información y asistencia técnica a las familias productoras en condiciones adecuadas a sus patrones productivos.*

- 1.9 **La oferta microfinanciera y la demanda insatisfecha en la zona:** Como resultado de las distancias físicas, la dificultad de acceso a las zonas rurales y la dispersión de la población, existe una importante demanda insatisfecha por financiamiento en la zona del proyecto, aunque en la misma se encuentran operando importantes entidades microfinancieras⁷. Dicha oferta se concentra principalmente en las siguientes organizaciones no gubernamentales: FADES que cuenta con una cartera de US\$1,3 millones (38% del total de colocaciones), ANED con US\$980.000 (29% de las colocaciones) y CRECER con US\$326.000 (10% de las colocaciones). Según un estudio de mercado y estimaciones realizadas en noviembre de 2006 por IDEPRO sobre la demanda insatisfecha en la zona del proyecto, se estima que existe una demanda sin cobertura por parte de las entidades existentes, de más de US\$4 millones para los próximos cuatro años. La baja presión competitiva en la zona implica que desde el lado de la demanda, los clientes no disponen de una gama de servicios a su medida y una sana competencia por precios que alienta la mejora en la eficiencia y por lo tanto en un traslado de bienestar a los pequeños productores. También la oferta existente se orienta principalmente a prestar servicios tradicionales de microcrédito en zonas urbanas y cabeceras de la zona del proyecto, concentrado en productos destinados a capital de trabajo, y en menor medida en crédito para inversión. Por otro lado, por la severidad de las condiciones productivas y pobreza de la zona, los productores y microempresas requieren no solamente acceso a crédito ágil y en condiciones adecuadas, sino también otros servicios de apoyo que les ayudan a asegurar una utilización efectiva de los recursos, mejorar sus condiciones productivas y su profundizar su inserción en las cadenas de valor locales. IDEPRO, a través de sus actividades iniciales con los productores en la zona y el análisis de los sectores productivos, ha detectado que los productores y microempresarios demandan servicios integrales que incluyan servicios financieros innovadores diseñados a la medida de los flujos y características productivas y comerciales de sus actividades, *junto con* servicios de desarrollo empresarial, los cuales minimizan el riesgo y apoyan a una mejor utilización del crédito⁸. IDEPRO es la única entidad en esta zona en capacidad de apoyar estos sectores con ambos servicios (tanto financiero como de asesoría y asistencia técnica en desarrollo empresarial).

F. La solución propuesta por IDEPRO

- 1.10 Para responder a esta demanda de una solución integral por parte de las familias productoras de

⁷ En la zona del proyecto operan: PRODEM y FIE FFP, ANED, CIDRE, CRECER, FADES, FONCRESOL, FUBODE y SARTAWI, que al mes de septiembre de 2006 contaban con una cartera de US\$3,4 millones con 5.700 clientes.

⁸ La experiencia de IDEPRO ha mostrado que un sistema de financiamiento de encadenamientos productivos es más eficiente no solamente porque provee capital de trabajo y de inversión allí donde falta, sino porque resuelve buena parte de las asimetrías de información y costos de transacción, dado que una de sus características es que funciona con diferentes grupos de información (productores, agroexportadores, vendedores de insumos, ferias de ganado, etc.).

estas tres cadenas en el Altiplano Sur, IDEPRO ha propuesto al Programa de Empresariado Social apoyarle en financiar un proyecto que otorgará servicios integrales y complementarios a los clientes, tanto financieros como de desarrollo empresarial, para atender tanto sus necesidades de financiamiento (crédito), como las necesidades técnicas, productivas y comerciales.

- 1.11 Los *problemas relacionados con los aspectos productivos*, serán enfrentados por IDEPRO a través de la dotación de recursos financieros (créditos a iniciativas empresariales de individuos y/o grupos de productores asociados)⁹ y asistencia técnica, de manera integrada y complementaria, en operaciones que tengan como objetivo la mejora del rendimiento de las explotaciones y/o el incremento de los precios de venta de los bienes y servicios producidos. Esto implica la ejecución de acciones tales como: (i) la tecnificación de procesos, a través del financiamiento para la adquisición de tecnología para el cultivo, cosecha, post cosecha, esquila, acopio y otros, además de las capacidades para su mejor utilización; (ii) ampliación de escala productiva, con la siembra de extensiones mayores o la adquisición de animales adicionales y/o de mejor calidad; (iii) la mejora de la calidad y características de los productos, a través del financiamiento para el pago de servicios de certificación orgánica para el grano de quinua y/o para la producción de fibra de menor micronaje (más fina); y (iv) la agregación de valor a través del financiamiento para instalación y/o mejora de equipos pequeños de procesamiento o transformación primaria del grano de quinua y de la fibra de camélidos y a través de servicios de asistencia técnica, ya sea en forma directa y/o como contraparte de programas de apoyo productivo rural.
- 1.12 Asimismo, IDEPRO enfrentará *los problemas relacionados con aspectos comerciales* a través de: (i) la provisión de préstamos, bajo modalidades acordes a los diversos requerimientos específicos de liquidez y capital, como crédito prendario tipo “warrant”, línea de crédito u otros, que se adapten a los flujos de las actividades económicas financiadas y que faciliten la vinculación de los clientes con otros actores (transformadores, comercializadores intermediarios y/o exportadores) en mejores condiciones que las que se establecen sin el proyecto, a partir del apoyo con servicios complementarios como la asesoría y la asistencia técnica;¹⁰ y (ii) asistencia técnica especializada para el incremento de capacidades de negociación, identificación de mercados, implementación de canales de comercialización y estrategias comerciales y productivas.
- 1.13 Asimismo, los problemas antes mencionados tendrán, como solución complementaria, el apoyo de IDEPRO al desarrollo de **servicios turísticos** relacionados y/o complementarios a la actividad principal del cliente (por ejemplo, quinua y/o camélidos) y que aprovechen las potencialidades turísticas de la zona. A partir de la identificación de oportunidades de implementación o fortalecimiento de servicios turísticos se otorgará el crédito, así como el soporte técnico a través de asesoría y/o asistencia técnica, tanto a clientes cuya actividad principal sea el turismo, como a los que diversifiquen sus ingresos con actividades de turismo como complemento a sus otras actividades productivas.¹¹

⁹ IDEPRO tiene experiencia con crédito a iniciativas empresariales con grupos de productores asociados, con resultados positivos.

¹⁰ En el ámbito de las innovaciones, se probarán, en una escala ampliada, productos financieros “a medida” de las actividades económicas financiadas, que vienen del entendimiento de los flujos financieros de las cadenas productivas a las cuales pertenecen los clientes del proyecto, así como del diagnóstico inicial del cliente, y que se traducen en condiciones de acceso diferenciadas en términos de plazos, periodicidad en la amortización, características de las garantías e intervención de otros actores (compradores de productos, proveedores de insumos). Asimismo, se validará la estrategia de otorgar a los servicios financieros, el valor agregado de la asesoría para la identificación de necesidades en servicios no financieros y los mecanismos para financiar el acceso a los mismos, con el objetivo de lograr mejoras importantes en las actividades económicas.

¹¹ En este sentido, el proyecto complementa el préstamo BO-0174 Programa de Desarrollo Turístico Sostenible, cuyos recursos apoyan, entre otros, a la Fundación PRODEM en el fortalecimiento del ecoturismo y turismo comunitario en el Salar de Uyuni, mediante la instalación de la Red de Ecoalbergues Comunitarios “Tayka”, la cual busca promover y ampliar la participación de la microempresa y las comunidades rurales en la cadena turismo de la zona.

- 1.14 **Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del proyecto serán alrededor de 720 pequeños productores y microempresas de los sectores de quinua, camélidos y de servicios turísticos, de bajos ingresos, en las zonas rurales de Altiplano Sur de los departamentos de Oruro y Potosí. Los beneficiarios típicamente viven en viviendas de adobe, no cuentan con energía eléctrica o alcantarillado y generan ingresos anuales de US\$1.000 a US\$1.750, para cubrir los gastos de una familia de 5 miembros en promedio.

II. EL PROYECTO

G. Objetivos

- 2.1 El fin del proyecto es contribuir a mejorar los ingresos de los pequeños productores y microempresas de las cadenas de quinua, camélidos y de servicios turísticos del Altiplano Sur en los Departamentos de Oruro y Potosí. El propósito es que alrededor de 720 productores y microempresarios de las cadenas de quinua, camélidos y de servicios turísticos acceden a servicios empresariales integrales que mejoren sus condiciones productivas y niveles de ventas.

H. Descripción

- 2.2 Para lograr el propósito, se financiarán dos componentes: uno de financiamiento reembolsable de US\$750.000 que será destinado a cartera de crédito, aportando US\$500.000 el Banco y US\$ 250.000 IDEPRO; y otro de cooperación técnica no-reembolsable por US\$267.000, financiados por el Banco en US\$180.000 y por IDEPRO en US\$87.000. El total del monto del proyecto asciende a US\$1'017.000.
- 2.3 El **Componente de Financiamiento Reembolsable** (BID: US\$500.000; IDEPRO: US\$250.000) buscará el financiamiento de alrededor de 720 pequeños productores y microempresarios (individuales o asociados) rurales, mediante créditos para capital de trabajo e inversión, adecuados a sus necesidades específicas, de manera de lograr ampliar sus inversiones en aspectos productivos y superar la falta de liquidez que los aflige. IDEPRO prestará los recursos del financiamiento a una tasa anual de alrededor del 16% en dólares¹², con plazos de entre 1 y 5 años. Los montos promedios de préstamos serán alrededor de US\$700 para quinua, US\$900 para camélidos y US\$3.500 para turismo. Mayor detalle sobre las condiciones, criterios de elegibilidad y los usos de los productos crediticios se encuentra en el documento “Elementos Mínimos para el Reglamento de Crédito” en los archivos técnicos del proyecto. El financiamiento del Banco a IDEPRO devengará una tasa de interés del 4% anual en dólares, a un plazo de 10 años, con un período de gracia de cinco años para el capital.
- 2.4 El **Componente de Cooperación Técnica No Reembolsable** (BID: US\$180.000; IDEPRO: US\$87.000) diferencia a este proyecto de la oferta microfinanciera existente en la zona, dado que estos recursos permitirán la provisión de servicios de asesoría y asistencia técnica (AT) integrada con los créditos otorgados. IDEPRO prestará asesoría y AT especializada según la demanda expresada por los clientes de las tres cadenas apoyadas, incluyendo, entre otros, manejo de cultivos y del hato ganadero, certificación orgánica, identificación y articulación con canales de comercialización más convenientes, y fortalecimiento de servicios turísticos complementarios.

12 Esta tasa es una tasa referencial, que podría ser ajustado de acuerdo a las condiciones del mercado, mediante cambios en el Reglamento Operativo aprobados por IDEPRO y el Banco. Esta tasa está en el rango inferior del mercado, comparado con FADES (15-26%), ANED (16-20%) y CIDRE (12-20%).

Los servicios financiados con los recursos de la Cooperación Técnica (CT) se ofrecerán acordes a las necesidades de las actividades económicas y en paralelo a los servicios financieros, de modo de generar una oferta distinta a la existente y lograr la integralidad de los servicios, apuntando a vencer el círculo vicioso de falta de productividad, iliquidez y pobreza.

- 2.5 Bajo este esquema, el componente de CT estaría destinado a apoyar: (i) servicios de asesoría empresarial a los clientes del proyecto, incluyendo el diagnóstico inicial de las actividades económicas, la evaluación de la capacidad de endeudamiento y los planes de mejora para los clientes¹³; (ii) servicios de asistencia técnica especializada de corto plazo, requerida e identificada en los planes de mejora de los clientes; (iii) la contratación de un consultor en temas sociales y de medio ambiente para analizar y mitigar los riesgos sociales y ambientales del proyecto; (iv) equipos menores; (v) gastos de promoción; (vi) una consultoría para el desarrollo de los nuevos productos financieros y la adaptación del software para incorporarlos al sistema informático de IDEPRO; (vii) auditorías y evaluaciones del proyecto; y (viii) servicios legales puntuales. IDEPRO cubrirá con sus recursos de contraparte, los costos de arranque, vehículos, viajes, operación y administración de una nueva oficina en la región de influencia del proyecto. El Plan de Operaciones de la CT, con el presupuesto detallado, se encuentra en los archivos técnicos.

I. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero

- 2.6 La sostenibilidad del proyecto se logrará en la medida que IDEPRO pueda continuar con la prestación de servicios una vez finalizado el mismo, el proyecto logre un retorno privado y social positivos y los beneficiarios incrementen los ingresos provenientes de sus actividades económicas fortalecidas con el proyecto. IDEPRO es una institución sólida y estable financieramente, que a diciembre de 2006 contaba con una cartera de microcrédito de US\$3,8 millones, activos por US\$7,3 millones, y patrimonio de US\$2,5 millones. En el ejercicio fiscal 2006 ha generado ingresos por US\$922.826, y terminó el mismo ejercicio con ganancias de US\$267.779. La cartera de crédito cuenta actualmente con una mora del 2,39% y provisiones por US\$158.400 (165% de cobertura). Por tanto tiene capacidad financiera suficiente para asumir y soportar la obligación financiera con el Banco.
- 2.7 Asimismo, las proyecciones financieras del proyecto (en el archivo técnico) muestran que, a pesar de la tasa de interés activa relativamente baja comparada con la competencia, a partir del tercer año de operaciones el proyecto será capaz de generar excedentes suficientes para que sea operativa y financieramente sostenible durante y después de la vigencia del financiamiento del Banco, con base en las condiciones establecidas para el Financiamiento. Esto se logrará mediante la aplicación de tecnologías de crédito específicas para los clientes a atender, sumado a los servicios de asistencia técnica, que permitirán el retorno de la cartera de créditos.
- 2.8 A nivel de los productores, se proyecta que la aplicación de los servicios integrales del proyecto permitirá que al menos el 70% de los clientes beneficiados incrementen sus ingresos en un mínimo del 20%, mediante la generación de excedentes anuales adicionales, como resultado de mejoras en la productividad, el volumen producido y/o el precio de venta por mayor calidad del producto o mejores condiciones de comercialización.

¹³

De acuerdo al caso, el diagnóstico puede ser un diagnóstico rápido o un diagnóstico integral que incluye todas las áreas funcionales y el proceso administrativo y que está incorporada en un paquete tecnológico desarrollado por IDEPRO en la perspectiva de integrar servicios financieros y de desarrollo empresarial en procesos planificados.

J. Riesgo Crediticio para el Banco

- 2.9 El riesgo crediticio de esta operación para el Banco se considera bajo debido a que IDEPRO ha alcanzado un nivel de operaciones, patrimonio y rentabilidad que le permite generar excedentes de manera permanente, y que el préstamo del Banco no representa una parte importante de su fondeo, estimándose dicho préstamo en un 10% de su pasivo. Además, el hecho de que IDEPRO tenga una vasta experiencia de trabajo con microempresas mediante servicios de crédito y de desarrollo empresarial con resultados positivos contribuye a minimizar los riesgos para el Banco, ya que se cuenta con una eficiente gestión de los préstamos.

K. Resultados esperados y captura de beneficios

- 2.10 El beneficio directo de los recursos del Banco será capturado por aproximadamente 720 pequeños productores y microempresarios rurales de bajos ingresos que accederán a: (i) financiamiento para sus actividades productivas en condiciones que satisfagan sus necesidades y flujos financieros, con desembolsos totales de más de US\$1,5 millones; y (ii) asistencia técnica empresarial, no antes disponible y ligada con el crédito, que incluye un diagnóstico que les permitirá conocer la situación de su actividad productiva y generar un plan de mejora de mediano plazo. Asimismo, al menos 144 clientes recibirán servicios de asistencia técnica especializada que tendrá un impacto en sus niveles de productividad, calidad del producto, relaciones comerciales u otros beneficios.
- 2.11 Como resultado de estas actividades, se espera que al final del período de ejecución del proyecto, (i) al menos 500 clientes habrán incrementado sus ingresos en hasta un 20%; y (ii) 641 pequeños productores y microempresarios incrementan sus niveles de venta hasta en un 15% y 128 los habrán incrementado en hasta en un 25%. Mayor detalle sobre los resultados esperados se encuentra en el Marco Lógico e Indicadores de Desempeño, en los archivos técnicos.
- 2.12 Asimismo, se espera que el mercado de crédito de la zona del proyecto se vea fortalecido por la ampliación de los servicios financieros de IDEPRO, incentivando una sana competencia y un estímulo a las microfinancieras con carteras en la zona a incrementar sus inversiones con el sector.

L. Estrategia del Banco

- 2.13 El proyecto es consistente con la estrategia del Banco para Bolivia (CP-2752, 11 de febrero de 2004) ya que busca mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores rurales y las organizaciones en las cuales están asociados, ampliando de esta manera la participación de los pobres en procesos de generación de riqueza. Por otro lado, el proyecto constituye una iniciativa que cumple con el mandato del Banco de ampliar oportunidades para la mayoría, mediante la articulación de estos productores de escasos recursos con servicios empresariales integrales para incrementar sus ventas e ingresos agropecuarios.

M. Cooperación con otras agencias de cooperación internacional

- 2.14 En la preparación del proyecto, IDEPRO y el equipo de proyecto consultó con varias entidades de cooperación internacional activas en el apoyo al sector productivo rural en el país con el fin de coordinar esfuerzos y buscar complementariedad entre la operación y las intervenciones de las distintas entidades. En reuniones y actividades de coordinación con la Cooperación Suiza (COSUDE), Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la United States Agency for International Development (USAID) y Cooperación Holandesa, se acordó que el Banco e

IDEPRO buscarán coordinar las actividades del proyecto con las intervenciones de estas entidades en los sectores de quinua, camélidos y turismo.

N. Resumen de la Revisión Ambiental y Social

- 2.15 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión 42-06 del 27 de octubre de 2006, revisó y aprobó esta operación con la recomendación de tener en cuenta los lineamientos de la OP-765 en los temas pertinentes al proyecto, tales como pertinencia/adecuación cultural de los servicios, entre otros. Para responder a esta recomendación, la Cooperación Técnica prevé la contratación de un consultor en aspectos de pueblos indígenas y medio ambiente, quien realizará un seguimiento de los aspectos culturales y ambientales de los riesgos relativos a las operaciones financiadas por el proyecto. La descripción de los objetivos y resultados esperados de dicha consultoría se encuentra en los Términos de Referencia, en los archivos técnicos del proyecto.
- 2.16 Dado que el proyecto se inserta en una región donde priman pueblos indígenas que forman parte de la cultura Quechua y Aymará, el proyecto respetará la integridad cultural y territorial de los pueblos indígenas que forman parte importante de los beneficiarios. Entre otros, el proyecto: (i) establecerá condiciones de las operaciones de crédito y en la prestación de servicios de asistencia técnica, bajo procedimientos de concertación con los beneficiarios; (ii) respetarán las formas de organización propias de los habitantes de la región, garantizando la participación de sus líderes en los procesos de toma de decisiones; (iii) buscará la equidad en las transacciones comerciales, particularmente cuando se trate de relaciones comerciales entre diferentes grupos étnicos; y (iv) garantizará que la información y procesos de asistencia técnica se otorguen respetando el idioma (cuando sea necesario y pertinente), manejo del lenguaje y cosmovisión de los beneficiarios.

O. Condiciones Especiales

- 2.17 Como condición previa al primer desembolso del financiamiento, IDEPRO presentará a satisfacción del Banco, evidencia que ha aprobado y puesto en vigencia el reglamento de crédito del proyecto. Asimismo, como condición previa al primer desembolso de la Cooperación Técnica, IDEPRO presentará a satisfacción del Banco, evidencia que ha diseñado el sistema de monitoreo y de procedimientos de diagnóstico integral que permitan medir el impacto del proyecto, incluyendo los aspectos ambientales.
- 2.18 Como condición especial de ejecución, para recibir más del 50% de la Cooperación Técnica, IDEPRO deberá presentar evidencia a satisfacción del Banco, de la colocación de al menos el 50% de los recursos de Financiamiento del Banco.
- 2.19 **Reconocimiento de gastos:** El Banco podrá reconocer, con cargo a la contrapartida, gastos efectuados por IDEPRO a partir del 1° de enero de 2007: (i) de por hasta US\$15.000 para gastos relacionados con la colocación de crédito en la zona (asesores empresariales, asistente administrativo, alquiler de nueva oficina); y (ii) de por hasta US\$60.000 para cartera de crédito, siempre y cuando los préstamos colocados cumplan con los criterios establecidos en el Reglamento de Crédito aprobado del proyecto.
- 2.20 **Fondo Rotatorio y desembolsos:** Debido a la necesidad de contar con liquidez necesaria para la contratación de expertos indispensables en el arranque del proyecto, el Banco establecerá un fondo rotatorio de hasta el 30% del monto total del componente de Cooperación Técnica. El Financiamiento tendrá un fondo rotatorio del 10% del monto total del componente.
- 2.21 **Adquisiciones:** La adquisición de bienes y servicios se llevará a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en el Documento GN-2349-7. La selección y contratación de

consultores deberá ser llevada a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en el Documento GN-2350-7. Se podrá utilizar el método de Selección Directa para los servicios de una duración de hasta una semana y/o a un costo igual o inferior a US\$2.000 o su equivalente. La revisión de los contratos para la adquisición de bienes y para la contratación de los servicios de consultoría será efectuada por el Banco de manera ex post. El Plan de Adquisiciones será revisado cada seis meses.

P. Informes, Evaluaciones y Auditorías

- 2.22 **Indicadores y línea de base:** Los indicadores que se usarán para las evaluaciones del Banco y en general para medir el avance y progreso del proyecto están contenidos en el Marco Lógico y cuadro de Indicadores de Desempeño en los archivos técnicos. Durante el primer semestre de ejecución, IDEPRO establecerá parámetros de línea de base y diseñará un sistema de indicadores para hacer seguimiento de las actividades del proyecto y su desempeño, que complementarán o actualizarán aquellos establecidos inicialmente. Una vez acordados, estos parámetros e indicadores se constituirán en la base para el seguimiento del desempeño del proyecto. IDEPRO y el Banco usarán el sistema de seguimiento y los indicadores para la supervisión del proyecto.
- 2.23 **Informes:** IDEPRO someterá al Banco, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre, en los formatos acordados con el Banco, informes sobre el progreso y del uso de los recursos del proyecto. Estos informes incluirán un análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño y del progreso logrado en la ejecución del plan de trabajo, incluyendo: **Componente de Financiamiento:** (i) número de créditos, montos promedio y colocaciones totales del proyecto, desglosado por cadena y genero; (ii) indicadores de desempeño de la cartera, incluyendo cartera en riesgo y saldo de cartera vigente, desembolsos por rango de montos y plazos, tanto para el proyecto en su conjunto, como para IDEPRO; y (iii) tasas de interés pagadas por los prestatarios por los recursos del proyecto y su comparación con tasas de referencia del mercado; **Cooperación Técnica:** (iv) información sobre el desempeño institucional de IDEPRO, incluyendo datos tanto cuantitativos (rentabilidad, morosidad, eficiencia operativa, apalancamiento y capitalización), como cualitativos; (v) resumen del trabajo y resultado de las consultorías y servicios de asistencia técnica contratados, incluyendo número de clientes atendidos por cadena y los efectos de la AT en sus clientes; (vi) un resumen de los avances y resultados de la consultoría en medio ambiente y aspectos sociales, incluyendo la aplicación de las nuevas políticas ambientales en IDEPRO; (vii) un estado del uso de los recursos del Banco y de las contribuciones de contraparte; y (viii) información de la forma en que los componentes del proyecto se han complementado entre sí en la ejecución del proyecto. El último de estos informes constituirá el informe final y contendrá un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos e indicadores iniciales.
- 2.24 **Seguimiento:** El Banco revisará los resultados y recomendaciones que emanen de los informes de progreso y evaluación. En forma semestral, la institución ejecutora se reunirá con el especialista encargado del Banco para discutir los informes semestrales, el progreso alcanzado en el cumplimiento de los indicadores de desempeño y el plan de trabajo. Los resultados de los informes semestrales y las reuniones determinarán los futuros desembolsos de la presente operación. En caso de encontrarse deficiencias significativas en la ejecución, el Banco podrá suspender los desembolsos hasta que IDEPRO tome las medidas necesarias para corregirlas.
- 2.25 **Evaluaciones:** El proyecto contempla dos evaluaciones, a ser realizadas por consultores individuales seleccionados y contratados por la Representación del Banco en Bolivia con recursos de la cooperación técnica. Se realizará una evaluación intermedia al cumplirse 18 meses desde el primer desembolso del Financiamiento o cuando se desembolse el 50% del mismo, lo que ocurra

primero, y otra al cumplir 48 meses desde el primer desembolso. La evaluación intermedia medirá el progreso logrado en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y los avances en la consecución de sus indicadores y metas, además de aspectos operativos claves del mismo. Entre los elementos a ser evaluados se incluirán por lo menos: (i) el cumplimiento de los objetivos planteados por IDEPRO en cuanto a atención crediticia de su mercado objetivo; (ii) la calidad de la cartera de IDEPRO; (iii) la sostenibilidad financiera en la prestación de los servicios integrales; (iv) los avances logrados en la mejora de ingresos de los clientes y en la productividad de sus actividades económicas (resultados de la AT Especializada); (v) la influencia del proyecto en el comportamiento de la competencia y el mercado rural de microcrédito en sus zonas de influencia; y (vi) lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto. La evaluación final medirá y documentará, adicionalmente a los temas indicados para la primera evaluación: (i) los efectos del proyecto en las familias campesinas de la zona de operación del proyecto; (ii) los resultados del cumplimiento de los objetivos del proyecto; (iii) el cambio cuantitativo y cualitativo de la capacidad operativo-financiera de IDEPRO; y (iv) las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro del programa. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico.

- 2.26 **Auditorías:** Se realizarán auditorías anuales para el componente de Financiamiento que deberán cumplir las políticas del Banco en la materia y que serán sufragadas con los recursos de la Cooperación Técnica. Asimismo, con estos mismos recursos se sufragará los costos de preparación de un informe financiero final dictaminado por auditores independientes aceptables por el Banco en el que se muestre la forma en que se utilizó la Cooperación Técnica y la verificación del aporte de los fondos de contrapartida.

Q. Riesgos del proyecto y sus mitigantes

- 2.27 El proyecto enfrenta tres riesgos potenciales. *Riesgo 1:* El primer aspecto que constituye un riesgo se relaciona con inseguridad jurídica. En este sentido, políticas del gobierno respecto al sistema microfinanciero y manifestaciones sociales pueden afectar negativamente la ejecución del proyecto. Aunque difícilmente estos riesgos puedan ser totalmente mitigados por una acción directa y aislada del proyecto y de la agencia ejecutora, IDEPRO establecerá mecanismos de participación y de relación con el gobierno e instancias orgánicas de la sociedad civil, que permitan minimizar los riesgos señalados. *Riesgo 2:* El segundo riesgo tiene que ver con las características presentadas por los clientes (poco bancarizados, aislados geográficamente, con alta concentración sectorial y con bajos niveles de productividad), que pueden afectar la recuperación de la cartera. Este riesgo será mitigado mediante: (i) los reglamentos y procedimientos de crédito de IDEPRO que contienen acciones contingentes relacionadas con un seguimiento permanente de los indicadores de morosidad, que le permiten adoptar medidas correctivas oportunas; (ii) los mecanismos de remuneración del personal de IDEPRO que incluyen incentivos orientados a mantener un control de la mora; y (iii) el acompañamiento del crédito con procesos de asesoría y asistencia técnica orientados a mejorar la productividad de los clientes, que impactarán positivamente sobre sus flujos financieros. *Riesgo 3:* El tercer riesgo se relaciona con los precios en el mercado de los productos quinua y camélidos que pueden verse afectados a la baja. El proyecto intentará limitar este riesgo mediante el incremento del rendimiento por parcela de quinua y hato de camélidos, y por la diversificación de actividades productivas complementarias con servicios turísticos, minimizando el riesgo de cada una de ellas en forma aislada.

R. Excepciones a la política del Banco

- 2.28 Ninguna.