

**ECUADOR**  
**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

**NUEVOS NICHOS DE MERCADO**  
**PARA LAS MICROEMPRESAS**  
**TEXTILES DE OTAVALO**

**(EC-S1001)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fermín Vivanco (SDS/MSM); jefe; Maria Ariano (RE1/SO1) jefa de equipo alterna; Edgar Carvajal (COF/CEC); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); y Leyda Fajardo (LEG/OPR).

## I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

### A. Agencia ejecutora

- 1.1 Visión Mundial Internacional del Ecuador (VME).

### B. Monto y fuente de Financiamiento

		BID	VME	Total
Financiamiento Reembolsable:	US\$	250.000	50.000	300.000
Cooperación Técnica:	US\$	210.000	144.000	354.000
Total:	US\$	460.000	194.000	654.000
Fuente:	Ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE)			

### C. Términos y condiciones

Plazo Amortización:	10	Años
Período de Gracia:	3	Años
Tasa de Interés:	2%	Anual
Moneda:	Dólares	Estadounidenses

- 1.2 El componente de financiamiento reembolsable de US\$ 250.000 del Banco, se ejecutará en 36 meses y tendrá un plazo de desembolso de 42 meses, El componente de cooperación técnica, mediante contribución no reembolsable de US\$ 210.000 del Banco, se ejecutará en 48 meses y tendrá un plazo de desembolso de 54 meses.

### D. Declaración de no-objeción

- 1.3 El gobierno ecuatoriano ha otorgado su no-objeción al financiamiento de este proyecto.

### E. El problema a resolver

- 1.4 **Marco socioeconómico.** La actividad económica emblemática de la comunidad indígena, mayoritaria en Otavalo, es la producción y comercialización de prendas de artesanía textil. Otavalo es uno de los cantones con peores condiciones de pobreza peores en el país. La pobreza es notoria en las poblaciones periféricas. En la cadena de producción textil hay presencia mayoritaria de micro y pequeñas empresas, generalmente familiares. Hoy se estima que existen alrededor de 6.000 micros y pequeños tejedores textiles indígenas en el cantón. Un estudio reciente<sup>1</sup> indica que el 28% de la microempresas tiene ingresos mensuales menores a US\$ 100, y el 19% tiene ingresos de hasta US\$ 200. Su nivel educativo es muy limitado, en la muestra analizada el 22% son analfabetos y un 35% tiene primaria incompleta.
- 1.5 A pesar de estas difíciles condiciones socioeconómicas, los pequeños artesanos confeccionistas exhiben ventajas competitivas que podrían llevarlos a mejorar sus ingresos, mejorando el margen sobre los productos actuales e incursionando en nuevos nichos de mercado de mayor rentabilidad. Estas ventajas son la tradición de empresas familiares confeccionistas, la gran concentración de firmas, la presencia de una fuerte identidad cultural, un naciente entusiasmo

<sup>1</sup> Todos los datos sobre los microempresarios textiles de Otavalo provienen del estudio realizado por Insotec en 2003 y financiado por el Fondo Noruego del Banco, ver archivo técnico

por cooperar para competir, los contactos comerciales en el exterior y los logros de algunos confeccionistas exitosos que sirven de modelo para la comunidad. Sin embargo, estas ventajas no se materializan en mejoras permanentes debido a los siguientes problemas:

- 1.6 **Baja calidad de los productos** y en particular de la materia prima, el diseño y el acabado, los restringe a un nicho de mercado basado en precios bajos saturado y de estrechos márgenes: (i) más de dos tercios de los talleres no utilizan materias primas naturales lo cual les impide subir a un nicho de mercado más exigente con las materias primas; (ii) casi un 70% de productores no realiza cambios en el diseño de sus productos o lo hace muy esporádicamente, a pesar de ser un aspecto crítico en los sacos; y (iii) los procesos de producción no están estandarizados ni tienen un control de calidad. La continuada dificultad de dar respuesta a estos problemas por parte de los productores se deriva de que no tienen contacto con el cliente final.
- 1.7 **Dependencia de unos pocos intermediarios.** Los confeccionistas dependen de unos pocos intermediarios para vender, proveerse de materiales y conocer diseños. En el 66,5% de los casos contabilizados, hay dependencia de tres o menos intermediarios. Esta dependencia incide también en los bajos precios que obtienen los artesanos indígenas por la elaboración de sus productos. Esta situación unida a la falta de financiamiento perpetúa una estructura de maquila informal en la cual el intermediario que contrata los servicios de tejido y cosido, provee todos los insumos y compra sólo la mano de obra. Este sistema de maquila informal no permite la apropiación de ningún “know-how” del mercado a los pequeños confeccionistas.
- 1.8 **Bajos márgenes en la exportación.** Aunque se estima que casi un 80% de la producción de Otavalo es exportada, la maquila artesanal se comercializa sin diferenciación ni identificación de origen. Ello limita la producción a los nichos de mercado bajos en América Latina, Estados Unidos y Europa. La posibilidad de subir precios en este segmento es mínima. Por ello los intermediarios no están interesados en utilizar materia prima de mayor costo o invertir en diseños. La dependencia de unos pocos intermediarios (66,5% de los casos investigados hay dependencia de tres o menos compradores) agrava al problema.
- 1.9 **Limitada tecnología de producción y de gestión empresarial.** El 66,7% de los talleres artesanales tienen telares de madera, obsoletos y que generalmente tienen un valor de menos de US\$200. En las áreas identificadas sólo un 12,5% tiene telares de metal, el 20,8% utiliza máquinas eléctricas, estos últimos son los talleres de mayor tamaño. Asimismo, la imputación de costos y la determinación de precios es otra de las debilidades importantes, a pesar de trabajar en un sistema de maquila. En general, hay dependencia del precio que fija el intermediario, que es casi siempre un precio fijo de mayoreo. A esta debilidad contribuye que el acceso a capacitación o asesoría ha sido muy limitado (menos del 15% de talleres).
- 1.10 **Limitado acceso a crédito.** Sólo un 14% de los artesanos encuestados ha tenido un crédito en los últimos dos años, generalmente los talleres de mayor tamaño. Las instituciones financieras que ofrecen micro créditos en Otavalo como el Banco Solidario, la Sociedad Financiera Ecuatorial, la Cooperativa Chuchuquí, el Banco Centro Mundo y la Cooperativa Atuntaquí. Las causas del limitado acceso a crédito son: (i) las entidades y los productores se desconocen mutuamente; y (ii) los estrechos márgenes no proporcionan capacidad de trabajo para pagar préstamos para maquinaria o mejoras en tecnología. Como resultado del limitado acceso a crédito, los pequeños confeccionistas no pueden financiar su capital de trabajo lo cual no les permite salir de la maquila informal, limita las inversiones en tecnología y en general mantiene el sistema de dependencia de los intermediarios y la producción de prendas para nichos bajos.

- 1.11 **Falta de representatividad de los gremios y limitada cultura asociativa.** Los gremios de artesanos y comerciantes más conocidos de Otavalo son la Unaimco (Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo) y la Cadeo (Cámara Artesanal de Otavalo). Estas organizaciones que están influenciadas por los comerciantes de mayor poder económico, los que a su vez pertenecen a las “redes” que comercializan hacia el exterior. Sin embargo, los microempresarios y artesanos de menores ingresos que trabajan en el sistema de maquila no están representados en estas organizaciones, en parte debido a que no se ha desarrollado una cultura de asociatividad horizontal para la producción o comercialización.
- 1.12 **Beneficiarios.** En Ecuador se considera microempresa a aquella que posee menos de US\$ 20.000 de capital y menos de diez trabajadores dependientes. Este proyecto está dirigido a microempresarios artesanos textiles, de la confección y comercialización, ubicados en comunidades rurales más pobres del cantón Otavalo.
- 1.13 De las 22 comunidades del cantón Otavalo y tras medir el índice de gasto en el hogar, en el taller, el tamaño del taller, y el nivel tecnológico de los talleres se ha establecido como prioritarias las comunidades con indicadores menos favorables: Arias Ucu, Gualapuro, Ilumán, Quichinche, San Luis de Agualongo y Quinchuquí, Carabuela, Cotama, La Bolsa, Peguche, Pinsaquí y San Martín. El 70% de los beneficiarios del componente de la cooperación técnica y el 50% de los beneficiarios del financiamiento reembolsable serán residentes de dichas áreas. Los miembros de otras comunidades puedan ser beneficiarios del proyecto, en la medida en que las microempresas participantes cumplan con los requisitos establecidos en el proyecto.
- 1.14 En el caso del componente de crédito, también podrán beneficiarse del proyecto los microempresarios de las zonas mencionadas locales que se dediquen a otras actividades económicas, esto diversificará el riesgo del programa de créditos, tal como sugiere las lecciones aprendidas de este tipo de programas.

## II. EL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El proyecto tiene como objetivo principal contribuir al aumento sostenible del nivel de ingresos de los microempresarios artesanos de la confección de las comunidades de menores recursos del cantón de Otavalo.
- 2.2 Los objetivos específicos del proyecto son: (i) generar nuevas oportunidades en mercados internacionales y locales para los productos elaborados por el grupo objetivo del proyecto; (ii) mejorar la calidad y diversificación de los productos elaborados por los artesanos y su gestión empresarial; (iii) promover la asociatividad con fines de producción entre los artesanos indígenas de menores ingresos; y, (iv) facilitar el acceso a crédito para aumentar y mejorar la capacidad y calidad de producción de los microempresarios textiles.

### B. Descripción

- 2.3 El proyecto apoyará a por lo menos 300 microempresarios indígenas en mejorar sus opciones de comercialización de productos de artesanía textil y otorgará créditos para capital de trabajo y activo fijo a por lo menos 500 microempresarios en el transcurso de los tres primeros años, con una estimación de 1.500 créditos colocados.

## 1. Componente de cooperación técnica (Banco US\$210.000, local US\$144.000)

- 2.4 Este componente pretende mejorar los ingresos de los artesanos textiles y de confección beneficiarios del proyecto, con actividades encaminadas a abrir oportunidades en mercados locales e internacionales y a mejorar y organizar la producción de los artículos demandados.
- 2.5 **Constitución y operación de una nueva empresa comercializadora.** Para solucionar la dependencia de unos pocos intermediarios, los bajos márgenes de comercialización y la falta de representatividad de los gremios y limitada cultura asociativa la cooperación técnica incluye la constitución de una empresa, Shuyana<sup>2</sup> en la cual participará Visión Mundial Ecuador y los beneficiarios del proyecto individualmente o a través de gremios. El proyecto financiará parcialmente el capital de trabajo y los técnicos de Shuyana: un/a gerente y un/a asesor/a experto de mercados de moda.
- 2.6 Shuyana: (i) desarrollará **estrategias comerciales** para la colocación los productos mejorados de los beneficiarios del proyecto en mercados internacionales de comercio de moda, de comercio justo (o alternativo); (ii) **atenderá a los clientes de exportación y del mercado local**, con el fin de que los confeccionistas ganen experiencia de relación con el cliente final, y diversifiquen los canales de comercialización; (iii) acometerá **proyectos de organización y gestión de producción asociativa** derivados de las exigencias comerciales; y (iv) prestará servicios de capacitación y asesoría a los empresarios confeccionistas en para mejorar la calidad de los productos a través de un departamento específicamente creado para ello.
- 2.7 **Fortalecimiento de las redes de trabajo y difusión del proyecto.** Asimismo, el componente de cooperación técnica financiará: (i) un diagnóstico en el que: (a) se identifiquen qué intermediarios y de qué forma pueden verse afectados por la entrada de la nueva empresa comercializadora, y (b) se desarrollen estrategias para colaborar con dichos intermediarios y minimizar conflictos; (ii) **actividades de difusión y captación de beneficiarios:** la entidad ejecutora se responsabilizará de realizar actividades de difusión (talleres de trabajo, visitas) sobre las características del proyecto a todos los microempresarios previamente identificados; (iii) **apoyo a la asociatividad para la producción:** se realizarán talleres de motivación y capacitación para los artesanos indígenas de cada comunidad en fortalecimiento de la autoestima, trabajo en equipo, estímulo a la asociatividad, gestión de organizaciones comunitarias y liderazgo; (iv) **fortalecimiento técnico del personal del proyecto:** en temas tales como programas de servicios a microempresas artesanales, comercialización de productos artesanales, trámites de comercio exterior, gestión de producción, gestión de proyectos; (v) **fortalecimiento Institucional de la entidad ejecutora:** se buscará mejorar la metodología de atención con microcrédito y para capacitación de los asesores de crédito de la oficina de Visión Mundial en Otavalo; y (vi) **difusión de los resultados:** Visión Mundial Ecuador difundirá los resultados obtenidos por el proyecto en el transcurso de su ejecución. Esta difusión constituirá al mismo tiempo un mecanismo de promoción hacia artesanos que podrán involucrarse con el proyecto y a la comunidad en general.

## 2. Componente de financiamiento reembolsable (Banco US\$250.000, local US\$50.000)

- 2.8 El proyecto financiará: (i) un programa de créditos de US\$250.000 que otorgará unos 1.500 créditos para capital de trabajo, principalmente para el abastecimiento de materia prima e insumos (lana e hilo) y activos fijos para reposición y adquisición de nuevos equipos y

<sup>2</sup> “Esperanza” en lengua quechua.

maquinaria; y (ii) un fondo de arranque de US\$50.000 para ser invertido en el capital de trabajo inicial de la empresa comercializadora.

- 2.9 Los créditos se otorgarán en forma individual o en forma asociativa (grupos solidarios o banca comunal), dependiendo de las necesidades y condiciones específicas de los solicitantes. Se estima que se entregarán créditos con un valor máximo de hasta US\$5.000, para créditos individuales, y de hasta US\$10.000, para créditos asociativos. El plazo máximo será de 12 meses para capital de trabajo y de 24 meses para activos fijos. El valor y plazo de los créditos a otorgarse estarán sujetos al análisis de capacidad de pago y referencias de los solicitantes.
- 2.10 El programa de créditos será administrado por FODEMI, una organización microfinanciera especializada establecida y controlada por Visión Mundial Ecuador y que constituye su brazo microfinanciero especializado. Para la implementación de este componente VME traspasará los fondos a FODEMI a la misma tasa que los recibe del Banco, es decir al 2%. A su vez FODEMI cobrará la misma tasa de interés a los beneficiarios de este proyecto que al resto de sus prestatarios. Esa tasa es similar a la que cobran las entidades microfinancieras de la zona 14,6%. Para el 85% de los clientes de FODEMI, la única alternativa de financiamiento son los prestamistas informales con tasas de crédito de más del 10% mensual, ya que no cumplen con los requisitos de otras entidades.
- 2.11 El componente de financiamiento reembolsable incluirá US\$50.000 de contrapartida que podrá ser prestado por VME a los microempresarios para la compra de acciones de la empresa comercializadora y/o podrá ser invertido directamente por VME en la empresa comercializadora. En ambos casos, la empresa comercializadora utilizará el efectivo proveniente del fondo de arranque para conformar su capital de trabajo. Al final de cuatro años, los artesanos productores tendrán al menos un 20% del capital de la empresa.

### C. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero

- 2.12 **Sostenibilidad.** Este proyecto tiene viabilidad socioeconómica por la necesidad expresada y real de los microempresarios artesanos textiles de Otavalo de mejorar las condiciones de colocación de sus productos (cantidad, calidad y margen). El incremento en ingresos derivado de mejores márgenes, la transferencia de conocimientos y el acceso a financiamiento de los beneficiarios generarán opciones de consolidar y crear puestos de trabajo en el sector de la confección.
- 2.13 **Resultados del análisis financiero.** Las proyecciones financieras de Shuyana reflejan la posibilidad de alcanzar punto de equilibrio en el tercer año de operación y a partir de allí excedentes. La estimación de ventas brutas de Shuyana es de US\$50.000 para el primer año, US\$150.000 para el segundo, US\$240.000 para el tercero y US\$320.000 para el cuarto año. El análisis financiero permite concluir que con el apoyo de los recursos de cooperación técnica durante la ejecución del proyecto, la empresa comercializadora podrá mantenerse rentable una vez finalizado el mismo, generando opciones de trabajo y mayores ingresos para los beneficiarios.
- 2.14 En cuanto a las proyecciones del programa de crédito, el proyecto generará utilidades suficientes para capitalizar el programa de crédito durante los 3 años del período de gracia y permitir el mantenimiento de un saldo de cartera de US\$300.000 cuando comience el período de amortización del capital al Banco. La viabilidad de las operaciones de crédito está dada por el cobro de una tasa de interés a los usuarios del crédito que permitirá cubrir los costos operativos y financieros del mismo

#### **D. Resultados esperados y captura de beneficios**

- 2.15 El proyecto permitirá obtener los siguientes resultados para los beneficiarios: (i) la operación de una empresa que comercializará y coordinará la producción de los beneficiarios; (ii) la producción y comercialización de artículos de la confección con niveles de calidad compatibles con las exigencias de los nichos de mercado elegidos; (iii) el funcionamiento de esquemas asociativos para la organización de la producción para atender pedidos de producción canalizados a través de una empresa comercializadora; (iv) el acceso a capacitación y asesoría que permita cumplir con los requerimientos de los pedidos del mercado; (v) el acceso a financiamiento para que en las comunidades relacionadas directa e indirectamente al proyecto se mejoren las condiciones de producción; y (vi) la participación accionaria creciente de los beneficiarios en la empresa comercializadora.
- 2.16 Los indicadores del proyecto muestran los resultados esperados del proyecto y la captura de los beneficios por los microempresarios confeccionistas de Otavalo como se muestra en el Marco Lógico.

#### **E. Estrategia del Banco**

- 2.17 El Documento de País para Ecuador del 3 de diciembre de 2001, señala la importancia de disminuir la pobreza, particularmente entre la población indígena. El proyecto tiene como beneficiarios directos a micro y pequeños productores del segmento de menores ingresos, en su mayoría indígenas, con lo cual se apoya a uno de los sectores prioritarios del Banco en la lucha contra la pobreza.

#### **F. Cooperación con otras agencias de cooperación internacional**

- 2.18 El Banco a través del especialista de microempresa de COF/CEC participa en la mesa de coordinación “Tejido Económico”, en esta mesa de coordinación participan además del Banco, representantes de organismos multilaterales como el Banco Mundial, la Comisión Europea, la Corporación Andina de Fomento y organismos bilaterales de cooperación como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y otros. A través de este vehículo se dan a conocer los Proyectos de Empresariado Social del Banco en Ecuador.

#### **G. Resumen de la Revisión Ambiental y Social**

- 2.19 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 3 de octubre de 2003, revisó esta operación e hizo dos recomendaciones (i) explicar el papel del capital cultural en los objetivos de la operación; y (ii) asegurarse que en las actividades textiles a ser financiadas, se usen tinturas no tóxicas. Respecto al capital cultural, la constitución de la empresa Shuyana como entidad jurídica independiente en la cual participarán los beneficiarios como accionistas mejorará el control del patrimonio cultural de los beneficiarios y en particular de los diseños. Respecto a las tinturas no tóxicas, se ha tenido en cuenta la recomendación en el Plan de Operaciones y el Reglamento Operativo.

#### **H. Condiciones Especiales**

- 2.20 Como condición previa al primer desembolso del financiamiento reembolsable, VME deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) el Reglamento Operativo y el Reglamento de Crédito,

aprobados por su Directorio; y (ii) la designación de un responsable para la administración del proyecto.

- 2.21 Para desembolsar por encima del 20% de los recursos de la cooperación técnica, VME deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) un estudio de línea base el diseño de un sistema de indicadores de seguimiento; (ii) evidencia de la constitución de la empresa comercializadora y de su junta directiva; y (iii) el desembolso de al menos 100 microcréditos.
- 2.22 Para desembolsar por encima del 60% de los recursos de la cooperación técnica, VME deberá presentar evidencia de haber entregado 500 microcréditos y de haber puesto en operación la empresa comercializadora.

### **I. Informes, Evaluaciones y Auditorías**

- 2.23 **Informes.** Visión Mundial Ecuador entregará informes de progreso a la Representación del Banco dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre y un informe final a los 60 días siguientes al vencimiento del plazo de desembolso. Estos informes incluirán el análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño, los resultados del diagnóstico sobre el impacto de la empresa comercializadora en los intermediarios locales (en el segundo informe semestral), los problemas que se han presentado para la ejecución, las acciones tomadas para superarlos y las proyecciones para el próximo semestre. Se incluirá también, como mínimo:
- 2.24 En el caso del componente de crédito: (i) el número de préstamos en la zona; (ii) las características de los beneficiarios, incluyendo el porcentaje de beneficiarios en las comunidades identificadas como prioritarias; (iii) los estados financieros consolidados e indicadores de desempeño de FODEMI; (iv) las tasas de interés a las que coloca los préstamos FODEMI tanto en este proyecto como sus otras actividades; (v) las tasas de interés a las que colocan préstamos las otras fuentes alternativas de financiamiento; (vi) cómo se ha distribuido el margen financiero de FODEMI entre costos operativos, reservas para préstamos incobrables y utilidades; y (vii) un resumen de la contribución al fondo de arranque de la empresa comercializadora.
- 2.25 En el caso del componente de cooperación técnica: (i) el volumen de ventas del proyecto negociados y contratos ejecutados; (ii) el número y características de los artesanos textiles que participan del proyecto, incluyendo el porcentaje de beneficiarios en las comunidades identificadas como prioritarias (ver párrafo 1.13); (iii) condiciones de negociación con compradores y con los artesanos que participan en el proyecto, incluyendo los márgenes de la comercializadora y su relación con los productores para poder hacer seguimiento cercano en caso de que se produzca una situación de monopsonio; (iv) ejecución de actividades capacitación y asistencia técnica; (v) estados financieros de la Empresa Comercializadora; y (vi) un resumen de su contribución al proyecto (efectivo y especie).
- 2.26 **Evaluaciones.** El Banco utilizará recursos de la cooperación técnica para realizar una evaluación intermedia y una evaluación final del proyecto. Cuando hayan transcurrido 24 meses desde la firma del convenio y se haya desembolsado al menos el 40% de los recursos de contribución, se realizará una evaluación intermedia del proyecto que medirá: (i) el grado de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto que hacen referencia a: (a) incremento de los ingresos de los productores del proyecto con respecto a la línea de base; (b) la penetración de la producción de los beneficiarios en mercados internacionales y de calidad, (c) el número de accionistas-productores de la empresa comercializadora; (d) el avance en la conformación de esquemas de producción asociativa; (ii) el nivel de participación de artesanos de las



comunidades definidas como prioritarias; (iii) los mecanismos de gobierno corporativo puestos en marcha y de qué forma éstos protegen a los accionistas minoritarios; y (iv) las lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto.

- 2.27 Cuando se hayan cumplido 48 meses de ejecución y el 90% de los desembolsos de contribución, se realizará una evaluación final del proyecto que medirá y documentará: (i) el nivel de participación y los efectos del proyecto en los grupos investigados en la evaluación inicial; (ii) los resultados del cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto así como de los indicadores de impacto y de ejecución del proyecto detallados en el archivo técnico; (iii) el grado de implementación de las recomendaciones elaboradas en la evaluación intermedia; y (iv) las lecciones aprendidas del proyecto.
- 2.28 **Auditorías.** Con la contribución del Banco se financiará una auditoría final del Proyecto.

#### **J. Riesgos**

- 2.29 El riesgo más importante para el cumplimiento del objetivo específico es que los intermediarios-comercializadores intenten presionar a los pequeños artesanos a no participar en las actividades de Shuyana. Para mitigar este riesgo, el proyecto invitará a los intermediarios a participar y conocer las actividades del proyecto y buscará no explicar con distorsionar las actividades de comercialización de los intermediarios.
- 2.30 Un segundo riesgo del proyecto es que la Empresa Comercializadora y VME no logren crear y mantener un clima de confianza con los artesanos y con los clientes internacionales como resultado de complicaciones o retrasos en la ejecución que afecten el cumplimiento de compromisos de entrega y de pagos. Para mitigar este riesgo Shuyana contará con recursos para capital de trabajo y contará con la experiencia y el respaldo de World Vision International en los canales internacionales de comercio justo.
- 2.31 Un tercer riesgo es que se generen conflictos entre los diferentes socios de Shuyana resultantes de diferentes concepciones empresariales, de reivindicaciones locales o expectativas sobre el reparto de los posibles beneficios, para mitigarlo el proyecto contará con talleres sobre gestión asociativa, un reglamento que establecerá con claridad los porcentajes de participación de los beneficiarios en cada uno de los años del proyecto y los derechos de los diversos participantes.

#### **K. Excepciones a la política del Banco**

- 2.32 Ninguna.