

MIF MEMORANDUM OF ELIGIBILITY

I. PROJECT SUMMARY

COUNTRY:	ECUADOR	
PROJECT:	Fortalecimiento de las redes micro financieras del interior del Ecuador (EC-M1008)	
FINANCING:	MIF (IIIA)	US\$ 800,000
	Counterpart:	<u>US\$ 400,000</u>
	Total:	<u>US\$1,200,000</u>

II MIF ELIGIBILITY

This proposal is eligible for MIF financing under the Small Enterprise Development Facility.

III ISSUES

- The scope of the project verifying it is not over ambitious.
- The availability and origin of counterpart resources.
- The selection of the Executing Agency and its relationship with the other networks
- A sustainability plan and strategy to become regulated institutions.
- Include some resources for dissemination of case studies of cooperatives and microfinance networks in rural areas.
- The Project will be classified as MIC group, MCRO subgroup.

RESUMEN DE PROYECTO

FOMIN

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

País:	Ecuador
Nombre/No. proyecto:	Fortalecimiento de las redes microfinancieras del interior de Ecuador (EC-M1008)
Jefe de equipo /Miembros:	Fermín Vivanco (SDS/MSM), jefe de equipo; Bibiana Vásquez (MIF/OPS); Rosa Guerrero (COF/CEC); Edgar Carvajal (COF/CEC), Carla Bueso (MIF/DEU), pendiente (LEG/OPR)
Fecha de solicitud:	Enero 2005
Beneficiarios:	Redes Locales de Instituciones Microfinancieras Ecuatorianas con base en zonas rurales o ciudades intermedias de Ecuador y Microfinancieras afiliadas
Agencia ejecutora:	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR)
Financiación:	FOMIN-Desarrollo de Pequeña Empresa: Facilidad: IIIA US\$ 800.000 (67%) Contraparte local: US\$ 400.000 (33%) Total: US\$1.200.000 (100%)
Clasificación FOMIN	MIC / MCRO

II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A. La microempresa y las redes locales de microfinanzas en Ecuador

- 2.1 En las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y Morona Santiago (en el sur), Esmeraldas y Manabí (en el oeste), y Carchi e Imbabura (en el norte) viven unos 3,4 millones de personas. En esas provincias, alejadas de Guayaquil y Quito, y mayormente rurales, los empleos en empresas medianas y grandes son escasos, y se estima que más de la mitad de la población activa (1,2 millones) dependen de microempresas para subsistir. La mayor parte de las microempresas de las provincias citadas operan en entornos de pobreza o extrema pobreza, donde los ahorros son escasos y los microcréditos y otros servicios financieros son necesarios para invertir en los negocios. Sin embargo, casi el 60% de las sucursales bancarias se encuentran en las zonas metropolitanas de Quito y Guayaquil. En el interior, las instituciones microfinancieras (IMF) de carácter nacional tienen presencia muy limitada ó inexistente fuera de las capitales de las provincias. En la mayor parte de las zonas rurales, los microempresarios y las personas por debajo de la línea de la pobreza dependen de IMF locales, principalmente cooperativas de ahorro y crédito (COAC). En los últimos cinco años, las IMF locales de las provincias señaladas han conformado cuatro redes microfinancieras de carácter regional, con el objeto de fortalecer a sus entidades socias, y expandir y profundizar los servicios financieros que ofrecen a las microempresas y a los sectores de bajos recursos de sus zonas geográficas, actualmente desatendidos.
- 2.2 Las IMF agrupadas en torno a las redes locales son conscientes de la necesidad de trabajar en conjunto para responder a las necesidades de sus organizaciones, mejorar la calidad de

servicios que demandan los clientes y alcanzar la escala necesaria para la sostenibilidad. En general, estas redes regionales actúan por lo menos en una provincia o zona del país y representan a la mayor parte de las IMF con sede en su área de cobertura. Surgen así con un papel diferenciado y complementario de la RFR, una red nacional que incluye a casi todas las IMF del país, incluyendo las mayores, entre las que destacan socios de redes internacionales como FINCA, ACCION, y Pro Credit, con intereses y necesidades muy diferenciados de las IMF asociadas en torno a las redes regionales.

B. Situación y necesidades de las redes de microfinanzas locales y de sus IMF afiliadas

- 2.3 Estas cuatro redes locales microfinancieras, UCACSUR, la Red Manabí, la Red Esmeraldas y UCACNOR, podrían lograr un impacto positivo en una zona poblacional de 3,4 millones o la cuarta parte de la población de Ecuador, capacitando y transfiriendo tecnologías microfinancieras a 68 IMF afiliadas para que expandan y mejoren los servicios financieros que reciben unas 238.000 personas, 75.000 de ellas con crédito. En este contexto, las redes locales constituyen mecanismos para facilitar que: (i) un gran número de IMF afiliadas con presencia en zonas rurales integren sus operaciones con otras mediante tecnologías en red para proveer servicios de ahorros y remesas; (ii) alcancen mayores economías de escala que les permita bajar sus costos operativos y acceder a recursos en mejores condiciones; (iii) busquen sinergias y mejoras coordinadas en su gestión, marketing, administración mediante proyectos de cooperación; y (iv) inicien procesos de fusión que permitan la consolidación de la oferta microfinanciera en el interior del Ecuador, la cual está muy atomizada y poco profesionalizada en este momento. El Banco ha participado en los eventos fundacionales y formativos de las cuatro redes regionales y ha establecido un diálogo encaminado a definir un proyecto que permita una mayor consolidación de las IMF afiliadas a las redes locales, las cuales en su mayoría trabajan de forma aislada, sin aprovechar las mejoras potenciales que brindaría la colaboración en red, como paso previo a fusiones y consolidaciones que permitirían atender más eficientemente y con mejores y más variados servicios financieros a los más de 75.000 clientes que tienen crédito con las IMF socias de las redes regionales.

Tabla 1: Resumen de las Redes Locales de Instituciones de Microfinanzas en Ecuador

Características	UCACSUR	Red Manabí	Red Esmeraldas	UCACNOR	Total Redes
Creación	dic 2002	ene 2003	ene 2005	ene 2005	-
Sede	Cuenca	Portoviejo	Esmeraldas	Ibarra	-
Cobertura	Región Sierra Sur	Prov. de Manabí	Prov. Esmeraldas	Región Sierra Norte	-
	1, 3 mill. hab.	1,2 mill. hab.	385.000 hab.	496.000 hab.	3.381.000
PEA	479.000	375.000	130.900	168.640	1.158.540
Instituciones Socias	23 COAC	8 COAC 5 ONG	9 COAC 15 ONG	8 COAC	68
Clientes	179.000	37.979	9.166	11.979	238.124
Cartera Créditos US\$	94.400.000	7.800.000	1.600.000	4.200.000	108.000.000
Créditos activos	56.000	12.500	3.000	3.500	75.000
Ahorros US\$	104.800.000	2.400.000	1.200.000	2.800.000	111.200.000

- 2.4 **Selección de UCACSUR.** De todas las redes locales, el Banco ha elegido UCACSUR para administrar este proyecto de apoyo a las redes regionales, debido a que: (i) ha obtenido su personalidad jurídica y reconocimiento público como la entidad de representación de las COAC de su amplia zona de influencia en el sur del país; (ii) tiene una sede, estructura operativa, equipo directivo profesional y sistema de información en funcionamiento y que ya está logrando avances en el apoyo a sus socios; (iii) ha logrado ganarse y mantener el respaldo de las COAC a las que representa y de las otras redes locales, como se demuestra en su capacidad de convocatoria de eventos y su efectividad en la recolección de

información; (iv) ha elaborado, aprobado y está ejecutando un plan estratégico y un plan de negocios; (v) cuenta entre sus socios más activos con varias IMF de elevado desempeño, incluyendo la Cooperativa Jardín Azuayo (CJA) que es líder internacional en microfinanzas y sirve de modelo para otras IMF de todas las redes regionales¹; (vi) representa a 23 COAC de las cuales más de la mitad cumplen con indicadores de desempeño que les harían elegibles individualmente del apoyo del FOMIN bajo los criterios de la Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones de Microfinanzas; y (vii) es considerada por las otras redes locales como un buen interlocutor ante el BID-FOMIN así como una organización líder entre las redes regionales y con capacidad para gestionar el proyecto.

- 2.5 **Problemas de las redes locales de microfinanzas.** Las redes, como organizaciones enfrentan: (i) escasa experiencia y capacidad de atención en las áreas de asistencia técnica y capacitación que necesitan las IMF afiliadas; (ii) limitados sistemas de información en red y capacidad de gestión de información compleja financiera para apoyar a las IMF en el monitoreo y mejoramiento de su desempeño; y (iii) debilidades derivadas de la reciente creación de las redes y de lo innovador de su actividad de apoyo a sus IMF afiliadas. Asimismo, las IMF afiliadas a las redes, necesitan: (i) desarrollar productos financieros y adquirir tecnologías especializadas para expandir y mejorar la atención de su mercado meta, constituido por la mitad más pobre de la población, dependiente del autoempleo y las microempresas; (ii) mejorar su gestión financiera, de acuerdo a las mejores prácticas de gestión de COAC, incluyendo gestión de activos de riesgo, gestión de pasivos, eficiencia operativa y financiera, liquidez y solvencia, (iii) cumplir con normativa prudencial similar a la aplicada a las COAC reguladas y supervisadas; (iv) mejorar su captación de ahorros de su población meta (las COAC) y de otros fondos (las ONG) para responder con escala a las demandas de sus poblaciones meta y financiar así sus crecimientos institucionales; (v) desarrollar experiencias de cooperación y de fusiones que permitan a las IMF más pequeñas (entre 500 y 3.000 clientes) ofrecer mejores servicios y alcanzar mayores economías de escala; y (vi) fortalecer su gestión administrativa y de recursos humanos.
- 2.6 **Adicionalidad y justificación del proyecto.** Las IMF afiliadas a las redes locales tienen limitado acceso a capacitación, tecnología y asistencia técnica especializada debido, en algunos casos a la distancia de los programas con base en Quito y Guayaquil, y la limitada disponibilidad de recursos para asistencia técnica. Este limitado acceso podría ser resuelto si se atiende las necesidades de las cuatro redes locales que han solicitado apoyo al BID/FOMIN. Asimismo, las limitadas economías de escala y recursos de las IMF individuales dificultan el apoyo individual para la mayor parte de ellas.
- 2.7 **Complementariedad con otros proyectos BID/FOMIN.** Un apoyo a las cuatro redes regionales de microfinanzas, a través de UCACSUR, complementaría otros proyectos del BID/FOMIN: (i) “Profundización de servicios financieros en zonas rurales”, ATN/ME-9117, una operación orientada a proyectos de expansión a zonas rurales de unas 10 IMF de mayor tamaño, la mayor parte reguladas y con base en Quito y Guayaquil; (ii) “Mecanismo para ofrecer crédito rural a comunidades subatendidas”, ATN/ME-8952-EC un préstamo y cooperación técnica a la COAC Codesarrollo para apoyar entidades financieras rurales de carácter no formal y no afiliadas a las redes regionales; (iii) “Fortalecimiento institucional de la Cooperativa Jardín Azuayo (CJA)”, ATN/ME-8078-EC, esta operación de asistencia

¹ Seleccionada como la IMF más eficiente de la región con créditos promedio de más de US\$500 por The Mix.

técnica apoya a una IMF afiliada a la UCACSUR, con resultados que podrían ser replicados en otras IMF de las cuatro redes; (iv) “Sociedad Financiera Ecuatorial”, ATN/ME-7716-EC, financiamiento al predecesor de Banco Pro Credit; y (v) “Banco Solidario”: ATN/ME-7352-EC y ATN/ME-7599-EC asistencia técnica y crédito para la cuenta solidaria y las remesas. El presente proyecto atendería a COAC y ONG de diversos tamaños de ciudades intermedias y pequeñas de áreas rurales, y que en su mayoría no serán atendidas por otros proyectos, con la excepción señalada del proyecto de apoyo a CJA.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El fin del proyecto es ampliar y mejorar el acceso a servicios financieros eficientes y sostenibles por parte de las microempresas y población de bajos ingresos en zonas rurales y ciudades intermedias del interior de Ecuador. El propósito del proyecto ampliar y mejorar la calidad de los servicios microfinancieros que ofrecen las IMF del interior de Ecuador a través del fortalecimiento de las redes microfinancieras locales.

B. Componentes y Actividades

Componente I: Desarrollo de la capacidad técnica y sostenibilidad de las redes

- 3.2 La meta de este componente es desarrollar la capacidad de UCACSUR, la Red de Manabí, la Red de Esmeraldas y UCACNOR de ofrecer sosteniblemente los servicios que demanden sus IMF afiliadas. Para lograr dicha meta, este componente incluirá actividades dirigidas a apoyar a las cuatro redes en: (i) la implementación y seguimiento de sus planes de negocios; (ii) el desarrollo de sistemas de información en Red que les permita la difusión de la demanda y oferta de servicios de asistencia técnica y otras necesidades de información; (iii) el desarrollo de aplicaciones tecnológicas para brindar servicios como la autoregulación o la gestión de liquidez de las IMF; (iv) la capacitación del personal de las redes, y capacitadores y consultores locales externos en los servicios demandados por las IMF, los cuales podrían incluir la gestión de riesgos, el manejo de liquidez y las necesidades de fondeo para la ampliación y profundización de servicios financieros tanto para las cooperativas de ahorro y crédito como para las fundaciones; (v) el desarrollo de sistemas de vinculación de sus afiliados a los Burós de Crédito operativos en el país; (vi) la preparación e implementación de planes de sostenibilidad basados en la oferta de servicios pagados por los afiliados; (vii) la gestión de actividades y sistemas de difusión en red de tecnologías, metodologías, productos financieros y mejores prácticas administrativas y financieras; y (viii) la vinculación a sistemas de remesas en red en coordinación con un proyecto FOMIN en estudio. Como resultado de este componente, las cuatro redes regionales desarrollarán su capacidad técnica y de gestión para funcionar como instituciones sostenibles, financiadas con la provisión de servicios demandados por sus socios. Como indicador de dicho resultado, las Redes cumplirán con metas de sostenibilidad operativa (ingresos/gastos) de sus planes de negocios hasta llegar a ser sostenibles a la terminación del proyecto.

Componente II: Consolidación y mejora de la calidad de los servicios de las IMF

- 3.3 La meta de este componente sería aumentar la calidad y escala de los servicios microfinancieros que ofrecerán las IMF, para lo cual se ofrecerá asistencia técnica y capacitación por parte de proveedores calificados a las IMF que cumplan con diversos requisitos de sostenibilidad a ser desarrollados en el reglamento operativo. Para ello las

cuatro redes: (i) elaborarán un registro de proveedores de asistencia técnica y capacitación calificados; (ii) celebrarán convocatorias de asistencia técnica dentro de las redes, a las cuales podrán optar las IMF que cumplan con criterios de escala y sostenibilidad – individualmente ó en asociación, priorizando propuestas de IMF que planteen fusiones y requieran asistencia técnica para ello; y (iii) cofinanciarán proyectos de asistencia técnica que cumplan con criterios de elegibilidad aceptados por el banco y aporten una contrapartida de las IMF solicitantes. Asimismo, se financiará el desarrollo de módulos replicables de capacitación de los recursos humanos de las IMF en los siguientes niveles: gerentes; mandos medios y capacitadores; e integrantes de consejos directivos de cooperativas.

- 3.4 Como resultado de este componente, las IMF afiliadas a las redes mejorarán y expandirán sus servicios financieros y mejorarán su desempeño y sostenibilidad. Como indicadores de estas mejoras, se espera lograr que: (i) un número significativo de IMF mejoren sus indicadores de solvencia, rentabilidad, eficiencia y de crecimiento; (ii) se hagan efectivas fusiones entre varias IMF para alcanzar mayores economías de escala, lo cual se plasme en un mayor número de clientes de las redes que serán atendidos por IMF con escala y sostenibilidad; y (iii) las IMF que forman parte de las cuatro redes incrementarán significativamente el número de clientes pobres y microempresarios atendidos.

Componente III: Diseminación de mejores prácticas de redes microfinancieras locales

- 3.5 La meta de este componente será diseminar y replicar: (i) las lecciones aprendidas de este proyecto; y (ii) las mejores prácticas y estudios de caso de otros proyectos similares del BID-FOMIN. Para lograr lo primero, se buscará replicar los resultados de los componentes 1 y 2, en al menos dos redes adicionales que cumplan con criterios de elegibilidad que anticipen un mayor impacto y adicionalidad. Para lograr lo segundo, se financiarán eventos de diseminación de mejores prácticas en coordinación con otros proyectos que apoyan a las microfinanzas en Ecuador, tanto del BID-FOMIN como de otros donantes bilaterales y multilaterales en Ecuador. Como resultado de este componente, se incrementará el grado de conocimiento e implantación entre las IMF del Ecuador de experiencias exitosas de colaboración en red que permitan incrementar la sostenibilidad y escala: servicios de ahorro, remesas, sistemas de información, vinculación con Burós de Crédito, y autoregulación.

C. Costo, Financiamiento y Duración del Proyecto

- 3.6 El Proyecto tendrá un costo de US\$1.200.000, de los que el FOMIN contribuirá con US\$800.000 (67%), con fondos no reembolsables. Los otros US\$400.000 (33%) serán aportados por la institución ejecutora, mediante recursos aportados por las IMF afiliadas a las redes locales. Un mínimo de 50% del aporte local será en efectivo. El tiempo previsto para la ejecución del proyecto es de 3 años.

Tabla 2 - Presupuesto estimado del proyecto

Componentes	FOMIN	Local	Total
1. Desarrollo de la capacidad técnica y sostenibilidad de las redes -	260.000	100.000	360.000
2. Consolidación y mejora de la calidad de los servicios de las IMF	350.000	200.000	550.000
3. Diseminación de mejores prácticas de redes microfinancieras locales	100.000	50.000	150.000
4. Administración, Evaluaciones, Auditoría e Imprevistos	90.000	50.000	140.000
Total (US\$)	800.000	400.000	1.200.000

IV. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 El proyecto será ejecutado por la UCACSUR, por ser la red local que presenta mayor experiencia en la ejecución de actividades de fortalecimiento a sus instituciones socias y la que mayor capacidad institucional ha demostrado para coordinar acciones con las otras redes. UCACSUR se conformó legalmente el 12 de diciembre de 2002 mediante Acuerdo de la Subdirección de Cooperativas del Austro y se define como un organismo de unión y fortalecimiento del sistema cooperativo de la región sur de Ecuador. Cuenta con 21 cooperativas socias que operan en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. UCACSUR tiene como misión el consolidarse como un referente de las microfinanzas de la región, contribuir al desarrollo y fortalecimiento de sus asociados, con base en la prestación de servicios de asistencia técnica, capacitación, y fondos de segundo piso, de forma ágil, eficiente, eficaz y oportuna. La selección de UCACSUR como ejecutor de un proyecto en el cual son también beneficiarias otras tres redes microfinancieras es respaldada por las otras tres redes, las cuales reconocen que es la agencia de ejecución idónea. Cada red contará con un presupuesto diferenciado en función de sus capacidades financieras y escala de actuación. La agencia ejecutora estará sujeta a un comité de supervisión en el cual estarán representados los intereses de las cuatro redes.

V. TEMAS DE DISCUSIÓN

- 5.1 Durante la preparación del proyecto se tendrá en cuenta: (i) los criterios de elegibilidad para acceder a los servicios del proyecto que se aplicarán a las nuevas redes en el componente 3 y a las IMF en el componente 2; (ii) los criterios para la selección de las propuestas de asistencia técnica y capacitación a las IMF que serán seleccionadas; (iii) el dimensionamiento apropiado de los componentes, buscando que los procesos de autorregulación promovidos vinculen a las redes y entidades al mercado formal; (iv) la verificación de compromisos para recursos de contrapartida por parte de todos los aportantes; (v) el desarrollo de mecanismos e incentivos para la ejecución eficiente y eficaz del proyecto; y (vi) los posibles mecanismos para condicionar los desembolsos del proyecto en el logro de hitos claves establecidos, tanto en las redes como en las IMF que las conforman conforme a lo propuesto por COF/CEC en proyectos similares.

VI. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 6.1 Durante el análisis se determinará si la operación presenta riesgos ambientales y/o sociales. En caso de que hubieren, durante la preparación se considerarán actividades específicas para mitigar los efectos ambientales o sociales.

VII. PLAN DE ACCIÓN

- 7.1 Se prevé una misión de análisis en el mes de mayo; CRG en junio, distribución de Memorando de Donantes y aprobación en julio de 2006.