

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**ECUADOR**

**RESPALDO A UN MECANISMO INNOVADOR PARA OFRECER  
CRÉDITO RURAL A COMUNIDADES SUBATENDIDAS**

**(EC-M1006)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Alejandro Escobar (SDS/MSM), jefe del equipo del proyecto; Valentina Sequi (MIF/INV); Edgar Carvajal (COF/CEC), y Pilar Suescum (LEG).

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	1
	A. El sistema financiero y la economía del Ecuador.....	1
	B. El sector microfinanciero del Ecuador.....	1
	C. El papel de las entidades financieras rurales.....	2
	D. El sector de la microempresa rural.....	4
III.	EL PROGRAMA PROPUESTO.....	4
	A. Fundamentos del proyecto.....	4
	B. Objetivos y componentes del programa propuesto .....	6
	C. <i>Credifinanciero</i> y elegibilidad de las entidades financieras rurales .....	6
IV.	PRESTATARIO.....	8
	A. Análisis institucional.....	8
	B. Análisis financiero .....	11
V.	TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL PROYECTO .....	16
	A. Asistencia técnica.....	16
	B. Línea de crédito.....	18
	C. Consideraciones relativas al medio ambiente.....	21
VI.	RIESGOS Y FACTORES ATENUANTES.....	21
VII.	EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO .....	23

**ECUADOR**  
**RESPALDO A UN MECANISMO INNOVADOR PARA OFRECER CRÉDITO RURAL A**  
**COMUNIDADES SUBATENDIDAS**

**Unidad monetaria**  
Dólar estadounidense (US\$)

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

DNC	Dirección Nacional de Cooperativas
FEPP	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
RFR	Red Financiera Rural
SIB	Superintendencia de Bancos

**Equipo de proyecto**

Alejandro Escobar, SDS/MSM  
Valentina Sequi, FOMIN  
Edgar Carvajal, COF/CEC  
Pilar Suescum, LEG

## LISTA DE ANEXOS

### Disponibles en los archivos técnicos del programa

Anexo II	Lista de proyectos del FOMIN en el Ecuador
Anexo X	Lista de indicadores de los que se hará un seguimiento en los informes de avance
Anexo XI	Presupuesto detallado para el componente de asistencia técnica

### ANEXOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS DEL PROYECTO

Anexo I	Marco lógico
Anexo III	Organigrama de Codesarrollo
Anexo IV	Políticas crediticias y manuales respectivos
Anexo V	Estados financieros auditados al 31 de diciembre de 2003
Anexo VI	Clasificación de las cooperativas sujetas a reglamentación
Anexo VII	<i>Credifinanciero</i> : los 15 clientes más importantes
Anexo VIII	<i>Credifinanciero</i> : proyecciones de crecimiento
Anexo IX	Codesarrollo: estados financieros anteriores y proyectados
Anexo XII	Tasas de interés en el sistema financiero ecuatoriano
Anexo XIII	Hojas de vida de los ejecutivos principales de Codesarrollo
Anexo XIV	Demanda estimada de las entidades financieras rurales para 2005

## SÍNTESIS

El principal objetivo de este proyecto es el de proporcionar servicios financieros a poblaciones rurales ecuatorianas aisladas, por medio de un mecanismo de dos niveles en el que Codesarrollo, cooperativa de ahorro y préstamo sometida a reglamentación, efectúa représtamos a entidades financieras rurales que pertenecen a su red. Para alcanzar ese objetivo, además de proporcionar financiamiento, el proyecto ayudará a Codesarrollo a mejorar sus capacidades internas (políticas, procesos, aptitudes de su personal, cultura institucional) y la manera en que administra este producto de segundo nivel.

Se otorgará una donación de cooperación técnica para incrementar la eficacia del producto de segundo nivel, en términos de sus políticas crediticias y por medio de una estrategia de comercialización integral. Además, la asistencia técnica fortalecerá la capacidad de Codesarrollo para fiscalizar y administrar los préstamos que otorgue a las entidades financieras rurales. Por último, un componente de la asistencia técnica se dedicará a brindar respaldo a Codesarrollo en el plano institucional en lo atinente a la elaboración de un plan estratégico y de comercialización y el fortalecimiento de sus capacidades técnicas generales, por medio de capacitación y de intercambios con instituciones similares en América Latina.

El FOMIN también suministrará una línea de crédito rotatoria a tasas de interés de mercado, con la que Codesarrollo podrá ampliar su producto Credifinanciero, a fin de conceder préstamos a por lo menos unas 160 entidades financieras rurales para 2006, con un tamaño promedio de US\$10.250 por préstamo, y atender a 26.000 clientes finales, miembros de las entidades financieras rurales.

Codesarrollo es una cooperativa de ahorro y préstamo sujeta a reglamentación que data de 1972, año de su constitución original. La característica más importante que la distingue de sus homólogas es su misión social de trabajo en favor del desarrollo de los segmentos rurales marginados de la población ecuatoriana, por medio de la promoción y el fortalecimiento de sistemas financieros locales. Sus principales clientes son pequeños productores agrícolas y microempresarios rurales que tienen un acceso muy limitado a los servicios financieros rurales.

**ECUADOR**  
**RESPALDO A UN MECANISMO INNOVADOR PARA OFRECER CRÉDITO RURAL A**  
**COMUNIDADES SUBATENDIDAS**

**(EC-M1006)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismo ejecutor y prestatario:</b>	Codesarrollo
<b>Número de proyecto:</b>	EC-M1006
<b>Beneficiarios:</b>	Codesarrollo, las entidades financieras rurales que atiende por intermedio de su programa de préstamos de nivel intermedio y su clientela final, microempresas rurales.
<b>Objetivos:</b>	<p>Objetivo general. El principal objetivo de este proyecto es suministrar servicios financieros a poblaciones rurales aisladas y subatendidas, mediante un mecanismo en dos niveles. Para alcanzar esta meta, el proyecto, además de brindar financiamiento, ayudará a Codesarrollo a mejorar su capacidad interna (políticas, procesos, aptitudes del personal, cultura institucional) y su manera de administrar su línea de productos <i>Credifinanciero</i>.</p> <p>Componente I. Donación de asistencia técnica para fortalecer a Codesarrollo y solidificar su línea de productos <i>Credifinanciero</i>. Se otorgará una donación de asistencia técnica de US\$290.000 para mejorar la eficacia de la línea de crédito <i>Credifinanciero</i>, en lo que respecta a sus políticas crediticias y a una estrategia de comercialización más sistemática. Además, dicha asistencia técnica reforzará la capacidad de Codesarrollo para supervisar y administrar el producto <i>Credifinanciero</i>. Por último, uno de los componentes de la asistencia técnica se encaminará a respaldar a Codesarrollo en el plano institucional, para que elabore un plan estratégico y de comercialización y para que refuerce sus posibilidades técnicas generales por medio de la capacitación y el intercambio con instituciones semejantes en América Latina.</p> <p>Componente II. Línea de crédito rotatoria. El FOMIN proporcionará una línea de crédito rotatoria de US\$1.200.000, a tasas de interés de mercado. La citada línea de crédito estará disponible durante un total de seis años, lo que le permitirá a</p>

Codesarrollo ampliar su producto *Credifinanciero*, prestando fondos al menos a unas 160 entidades financieras rurales para 2006, con un préstamo promedio de US\$10.250. De esta forma alcanzará a unos 26.000 clientes finales, miembros de las entidades financieras rurales.

**Prestatario:**

Codesarrollo es una cooperativa de ahorro y préstamo sujeta a reglamentación que data de 1972, año de su constitución original. La característica más importante que la distingue de sus homólogas es su misión social de trabajo en favor del desarrollo de los segmentos rurales marginados de la población ecuatoriana, por medio de la promoción y el fortalecimiento de sistemas financieros locales. Sus principales clientes son pequeños productores agrícolas y microempresarios rurales que tienen un acceso muy limitado a los servicios financieros rurales.

**Financiamiento:**

Con la línea de crédito propuesta se dispondrá de una suma máxima de US\$1.200.000 con carácter rotatorio. El primer préstamo se otorgará con un tope de US\$400.000. De allí en adelante, Codesarrollo podrá retirar en préstamo hasta US\$800.000 más, en uno o dos tramos adicionales, a condición de que se satisfagan todos los indicadores financieros y de desarrollo. Una vez que se reembolse por completo cada uno de estos tramos (principal e intereses), Codesarrollo podrá retirar nuevamente esa suma, hasta un máximo de US\$1.200.000.

La línea de crédito estará disponible durante un máximo de seis años. Se podrán desembolsar préstamos individuales a plazos de tres años como máximo. El desembolso del segundo tramo tendrá lugar entre los 12 y los 36 meses posteriores al desembolso del primer tramo, ni antes ni después. El plazo máximo permitido para el reintegro de cada préstamo se fijará de tal forma que se garantice que el último conjunto de principal e intereses de préstamo que reciba Codesarrollo se haya reembolsado para el sexto año después de la iniciación del programa.

Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa, de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa.

FOMIN/BID	US\$1.200.000
Codesarrollo	US\$1.200.000
Total	US\$2.400.000

Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa.

FOMIN/BID	US\$290.000
Codesarrollo	US\$185.000
Total	US\$475.000

**Examen ambiental y social:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social aprobó este proyecto en su reunión del 30 de julio de 2004. En el diseño del proyecto se han tomado en consideración las sugerencias de este comité.

**Riesgos:**

**Riesgo financiero:** Codesarrollo ha registrado un crecimiento sorprendente en los últimos tres años, financiado principalmente mediante endeudamiento, lo que ha elevado su relación deuda a capital propio a un nivel relativamente alto. **Factores atenuantes:** Hay tres factores que contribuyen a mitigar este riesgo: i) Codesarrollo ha emprendido una campaña dirigida a atraer un mayor número de miembros. Tras haberse establecido contactos con inversionistas institucionales y privados, en 2002 y 2003 se unieron 22 nuevos miembros a la organización; ii) Codesarrollo tiene una estructura de pasivo bien equilibrada, con el 68% en depósitos y el 28% en préstamos de fuentes externas, de los que el 99% está en dólares estadounidenses. Codesarrollo paga un interés promedio del 4,5% sobre este pasivo, lo que constituye una tasa aceptable que le ha permitido mitigar la exposición y el riesgo financiero. Asimismo, la organización ha establecido una relación innovadora y sólida con un grupo de bancos comerciales y cooperativas de crédito italianos. Dichas instituciones han ofrecido a Codesarrollo un respaldo fundamental para su crecimiento, y actualmente ayudan a la cooperativa a diversificar su membresía y la composición de su accionariado; iii) por último, un factor importante que contribuye a mitigar el riesgo financiero es el hecho de que el 54% de sus depositantes son inversionistas institucionales de gran tamaño con vínculos estrechos con la organización y dedicados a la misma misión social. Esta dedicación, de parte de un grupo restringido de depositantes que posee un elevado porcentaje del pasivo, limita la exposición de la organización a fluctuaciones sectoriales o económicas repentinas y le permite manejar mejor sus activos líquidos a corto plazo.

**Uso del rendimiento financiero:** Codesarrollo podría prestar los recursos del FOMIN a algunas de las otras líneas de productos, tales como créditos comerciales o hipotecarios. **Factor atenuante:** Codesarrollo estará obligada por contrato a utilizar los recursos donados en virtud de este programa para ampliar su cartera de *Credifinanciero*. Solamente se podrá renovar la línea de crédito si se comprueba que han aumentado tanto el número de entidades financieras rurales que toman préstamos de Codesarrollo como el

monto de los préstamos. La firma está comprometida a mantener niveles de cobertura y alcanzar objetivos acordes con su misión de prestar atención al campo y, específicamente, fomentar el desarrollo de las entidades financieras rurales. Codesarrollo tiene conciencia de que su ventaja competitiva radica en los servicios que presta a dichas entidades rurales. La línea de crédito se establecerá a tasas de mercado competitivas con objeto de prevenir situaciones en las que la entidad pueda emplear sus recursos para sustituir elementos del pasivo. Si esto llegara a ocurrir, se cancelaría la línea de crédito debido al incumplimiento de las metas acordadas con el fin de ayudar a los intermediarios financieros rurales ecuatorianos.

**Riesgos de operar en calidad de agencia de crédito de nivel intermedio:** Codesarrollo es consciente de los riesgos que conlleva el otorgamiento de préstamos de primer y segundo niveles a sus clientes. **Factor atenuante:** Codesarrollo tiene productos bien afianzados, dirigidos principalmente a microempresas y familias de bajos ingresos del ámbito rural. Se ha forjado una sólida reputación, gracias en parte a su alianza con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), una organización no gubernamental que lleva 30 años ofreciendo crédito rural. En este contexto, la gerencia de la cooperativa ha ingresado prudentemente al mercado con el producto *Credifinanciero*, en una fase piloto, y ha tenido buen éxito y un buen nivel de impacto. *Credifinanciero* no compite con los demás productos de Codesarrollo, pues los mercados que atienden estos productos son diferentes y geográficamente distantes entre sí. Aun cuando Codesarrollo admite que otras instituciones de microfinanzas, e incluso ella misma, podrían tratar de captar más adelante estos mercados rurales remotos con operaciones de préstamo directas, está consciente de que esto no ocurrirá en el futuro próximo. Además, considera que dicha penetración en el agro es un primer paso fundamental para educar y preparar a las poblaciones rurales antes de que comiencen a tener disponibles servicios financieros de mayor alcance.

**Riesgos de gerencia:** En los últimos dos años, Codesarrollo ha asistido al importante crecimiento de sus tres líneas de productos, cada una de las cuales tiene su propio conjunto de mercados, mecanismos, requisitos analíticos y conocimientos especializados. El crecimiento experimentado por dichos productos y en los depósitos captados por la entidad ha venido acompañado de mayores niveles de interacción y supervisión por parte de la Superintendencia de Bancos. Todas esas actividades han sometido a una gran presión a la gerencia, en todos los niveles, y podrían plantear un riesgo en términos de la capacidad de la misma para afrontar ese nivel de crecimiento y mantener al mismo tiempo su buen desempeño general. **Dicho riesgo se verá mitigado** por dos

factores fundamentales. Por una parte, la organización ya ha comenzado a adoptar una serie de medidas dirigidas a poder manejar el crecimiento, tales como la contratación de personal clave en sucursales locales, el trabajo en torno a mecanismos de incentivos basados en el desempeño global por línea de producto y la contratación de personal poseedor de conocimientos técnicos especializados en distintos ámbitos financieros y de sistemas. Por otra parte, la donación de cooperación técnica correspondiente a este proyecto estará dirigida al fortalecimiento de la capacidad de la entidad para manejar el crecimiento no solamente del producto *Credifinanciero*, sino también de la organización en su conjunto.

**Riesgo de deterioro de la cartera:** El rápido crecimiento experimentado recientemente por Codesarrollo aumenta el riesgo de deterioro de la cartera en el futuro, que podría provocarle pérdidas a la institución e impedirle atender el servicio de su deuda.

**Consideración:** Para mantener bajo control su cartera morosa, Codesarrollo ha adoptado una serie de herramientas de gestión, incluida una nueva estructura de incentivos que penaliza a los oficiales de préstamo por los montos en mora en sus carteras y les exige preparar un plan sobre la forma en que piensan cobrar a cada cuentahabiente las correspondientes sumas en mora. Además, dentro del proyecto, el componente de financiamiento se desembolsará en tramos para limitar la exposición del FOMIN y condicionar los desembolsos a la constante salud financiera de Codesarrollo. El FOMIN llevará a cabo actividades de supervisión en forma periódica (visitas in situ) para verificar la situación financiera de la misma.

**Excepciones a  
políticas del Banco:**

Ninguna.

## **I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS**

- 1.1 El 20 de septiembre de 1995, el Comité de Donantes declaró al Ecuador elegible para recibir todas las formas de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- 1.2 El Comité de Políticas y Operaciones del FOMIN declaró que la operación era elegible para obtener financiamiento proveniente del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa, lo que pone de relieve su contribución a incrementar el alcance y la profundidad de los servicios microfinancieros a disposición de las zonas rurales del país. Se trata de una operación innovadora para el FOMIN, puesto que su finalidad es apoyar un modelo singular, en dos niveles, para llevar servicios a poblaciones rurales: una institución sujeta a reglamentación se desempeñará como prestamista de segundo nivel, haciendo subpréstamos a entidades financieras rurales no reglamentadas afiliadas a dicha institución mediante una red nacional.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. El sistema financiero y la economía del Ecuador**

- 2.1 El sistema financiero del Ecuador parece haberse recuperado relativamente bien de la grave crisis que confrontó en 1998 y 1999. A pesar de que hoy en día solamente existen 22 de los 48 bancos que había en 1998, la liquidez del sector bancario ha mejorado de manera apreciable.
- 2.2 La economía también ha comenzado a recuperarse, lo que se refleja en un aumento del PIB y un descenso de las presiones inflacionarias (con una tasa de inflación del 1,3% a septiembre de 2004). Además, el nivel de desempleo disminuyó al 9% en 2003 y los salarios reales crecieron en un 6,4%. Aunque el costo de tomar dinero en préstamo sigue siendo alto debido a que los bancos son renuentes conceder empréstitos a raíz de la crisis de 1998-1999, la tendencia de tales costos es a la baja<sup>1</sup>.

### **B. El sector microfinanciero del Ecuador**

- 2.3 En medio de las presiones socioeconómicas que ha debido afrontar el Ecuador como consecuencia de la dolarización, el desempeño del sector microfinanciero ha sido muy aceptable. La cartera microfinanciera activa del país ha aumentado de un total de US\$50 millones en 2001 a unos US\$254 millones en marzo de 2004. En el mismo periodo, el número de clientes atendidos por las instituciones microfinancieras subió de 134.000 a 330.000. Asimismo, los ahorros depositados en tales instituciones aumentaron durante este periodo, pasando de US\$22 millones a US\$70 millones, si bien estas cifras corresponden únicamente a lo notificado, más

---

<sup>1</sup> Véase en el cuadro del Anexo XII una reseña de las tasas de interés corrientes.

que nada por entidades sujetas a reglamentación. A lo largo de este periodo, los créditos microfinancieros acusaron un desempeño considerablemente mejor, en promedio, que el del sistema financiero: en la actualidad su índice combinado de morosidad es del 4,07%, es decir, menos de la mitad del correspondiente al sector bancario.

- 2.4 Dos bancos, una compañía financiera y una serie de cooperativas de crédito figuran entre los participantes clave en el sector microfinanciero ecuatoriano. Conjuntamente, Banco Solidario, CREDIFE y Financiera Ecuatorial tienen una cuota de mercado del 52%, en tanto que las cooperativas de crédito reglamentadas tienen el 33% y las ONG no reglamentadas que se especializan en servicios financieros captan el 15% restante.

<b>Cartera de las instituciones microfinancieras, en miles de US\$</b>	<b>Junio de 2004</b>	<b>Porcentaje del mercado</b>
Banco Solidario <sup>2</sup>	67.040	26
CREDIFE (Banco del Pichincha)	35.772	14
Sociedad Financiera Ecuatorial <sup>3</sup>	30.973	12
Cooperativas de crédito (30 reguladas)	84.543*	33
ONG	35.500*	15
<b>Total</b>	<b>253.828</b>	<b>100%</b>

\* Marzo de 2004

Fuente: Informes de la Superintendencia y de la Red Financiera Rural.

- 2.5 Hay 30 cooperativas de crédito reglamentadas en el Ecuador, con una cartera combinada de US\$344 millones (de los cuales, US\$85 millones corresponden a actividades microfinancieras). Si bien cada una de éstas es pequeña comparada con los principales agentes del sistema microfinanciero, se trata de instituciones muy dinámicas que están ampliando su clientela con rapidez. Dichas cooperativas suelen situarse en ciudades intermedias, ofrecen servicios de microfinanzas a un costo relativamente reducido y se financian en su mayor parte mediante los depósitos de sus miembros.

### **C. El papel de las entidades financieras rurales**

- 2.6 A pesar del aumento de la oferta de servicios microfinancieros, el crédito rural todavía representa apenas un pequeño porcentaje de la cartera de las instituciones microfinancieras sujetas a reglamentación, que atienden a una clientela predominantemente urbana y periurbana<sup>4</sup>. Dentro de ese limitado sector

<sup>2</sup> Actualmente tiene un préstamo activo del FOMIN por US\$1.014.914 (MIF/AT-398).

<sup>3</sup> Actualmente tiene un préstamo activo del FOMIN por US\$1.500.000 (MIF/AT-449).

<sup>4</sup> Por ejemplo, únicamente el 4% de la cartera de Banco Solidario está compuesta de préstamos rurales, porcentaje que se ha mantenido constante durante algún tiempo.

microfinanciero rural, los agentes más importantes son pequeñas cooperativas de crédito, no reglamentadas, establecidas a nivel comunitario. El Ecuador tiene unas 300 entidades financieras rurales no reglamentadas, que, en su conjunto, tienen un monto aproximado de US\$200 millones en depósitos y US\$240 millones en préstamos.

- 2.7 Tales entidades financieras rurales se distinguen de otras entidades financieras por su posicionamiento y su presencia en los mercados rurales. Conocen a fondo la región en la que operan, se especializan en la agricultura y tienen un interés particular en el crecimiento de sus comunidades, todo lo cual les brinda, al momento de prestar servicios a las zonas rurales, una ventaja competitiva respecto de las instituciones microfinancieras formales que perciben los servicios al campo como algo demasiado costoso o arriesgado. Además, los métodos rígidos empleados por estas instituciones microfinancieras para las microfinanzas urbanas y comerciales han resultado ser demasiado inflexibles para los mercados rurales, que precisan de servicios de ahorro y crédito adaptados a sus necesidades. Por otra parte, aunque algunas de estas instituciones dependen aún de fuentes externas de financiamiento para sus operaciones crediticias, la mayoría ha demostrado una sólida capacidad para movilizar ahorros locales. Estas entidades financieras rurales contribuyen a producir una “cultura” financiera entre los segmentos más marginados de la economía.
- 2.8 Aunque no se exige a las entidades financieras rurales mencionadas someterse a la reglamentación y supervisión impuesta por las autoridades bancarias<sup>5</sup>, sí se requiere que se inscriban ante el Ministerio de Bienestar Social y se las limita a captar los depósitos de sus miembros.
- 2.9 Las entidades financieras rurales suelen prestar a sus miembros montos que oscilan entre US\$50 y US\$400, por períodos de entre seis y dieciocho meses. Los plazos son flexibles para tener en cuenta los ciclos de producción y flujo de efectivo del ámbito de la agricultura. El Banco ha realizado estudios recientes en los que se sugiere que los gobiernos y los donantes interesados en fortalecer los sistemas financieros rurales consideren el papel que pueden cumplir las entidades financieras rurales locales, habida cuenta de su extensa presencia en el campo, que les permite dar cobertura a las actividades y los hogares rurales, ya sea que se dediquen o no a la agricultura. Según el estudio, reforzar y ampliar las operaciones de las entidades financieras rurales locales, así como de otros tipos de instituciones microfinancieras, podría dar mejores resultados que tratar de atraer al agro bancos comerciales predominantemente urbanos<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Para que las autoridades bancarias —en este caso la Superintendencia de Bancos (SIB)— supervisen una cooperativa de crédito, ésta debe tener por lo menos US\$200.000 de capital desembolsado y activos que sumen US\$1.000.000.

<sup>6</sup> Westley, Glenn. Village Banking Joining the Mainstream. Microenterprise Development Review. BID. Julio de 2004.

#### **D. El sector de la microempresa rural**

- 2.10 Según la encuesta sobre empleo llevada a cabo por la Oficina Nacional de Estadísticas y Censo, hay más de 1.000.000 de microempresas en el Ecuador, que generan cerca de dos millones de puestos de trabajo. Sin embargo, solamente el 31% de las mismas ha obtenido préstamos<sup>7</sup> y tan sólo el 20% lo ha hecho a través de una institución financiera formal. Las poblaciones rurales tienen el peor acceso a los servicios microfinancieros. Si bien cerca del 40% al 50% de las microempresas está ubicado en zonas rurales, actualmente las entidades financieras rurales atienden no más del 15% de esa clientela potencial. El resto depende de sus propios recursos, o bien obtiene servicios financieros de fuentes informales como dueños de negocios, proveedores y grupos de ahorro y préstamo locales. Si bien están activas en los servicios de agricultura y comercio, dichas microempresas rurales operan en las zonas del país donde se concentra la mayor parte de la pobreza. Cerca del 80% de los pobres del Ecuador vive en zonas rurales, donde el ingreso per cápita es de menos de US\$1.000 por año.
- 2.11 La demanda de crédito por parte de los microempresarios rurales se caracteriza por i) ser a corto plazo, con períodos de reembolso de entre cuatro y dieciocho meses; ii) ser flexible en cuanto a opciones de reembolso, ya sea por medio de pagos de una sola suma al final del plazo correspondiente o bien pagos más frecuentes, incluso semanales; iii) utilizarse principalmente para producción agrícola o láctea, mejoras a la vivienda y necesidades de liquidez a corto plazo; y iv) proporcionar una garantía ínfima o nula aparte de la presión del grupo de homólogos de su comunidad.

### **III. EL PROGRAMA PROPUESTO**

#### **A. Fundamentos del proyecto**

- 3.1 En tanto que los proyectos del FOMIN en el Ecuador han intentado alcanzar a la población rural a través de los conductos tradicionales de los bancos y las compañías financieras de gran tamaño, sujetas a reglamentación<sup>8</sup>, este proyecto se encauza por una vía distinta.
- 3.2 La innovación consiste en aprovechar las entidades financieras rurales como conductos ideales para llegar a la población de las zonas rurales. Ello se consigue mediante un sistema indirecto, en dos niveles, por medio del cual una cooperativa sujeta a reglamentación, Codesarrollo (prestamista de segundo nivel) se vincula con varias entidades financieras rurales de todo el país (los prestamistas de primer nivel), brindándoles apoyo técnico, así como una línea de crédito para la concesión

---

<sup>7</sup> Encuesta por la Corporación Financiera Nacional.

<sup>8</sup> Véase la lista completa de los proyectos del FOMIN en el Ecuador en el Anexo II.

de subpréstamos a los clientes y miembros de las entidades financieras rurales (producto conocido como *Credifinanciero*). Codesarrollo es la única institución de gran tamaño del Ecuador que ha conseguido la pericia técnica y membresías con las entidades financieras rurales que le permiten desempeñar esta función. En la actualidad, aparte de Codesarrollo, las únicas organizaciones que pueden otorgar préstamos a las entidades financieras rurales son unas cuantas ONG que no tienen la capacidad de atender al cuantioso número de entidades financieras rurales que reciben cobertura por medio de *Credifinanciero*.

- 3.3 Debido a la gran carencia de servicios financieros en las zonas rurales, la demanda de las entidades financieras rurales está sobrepasando con creces la capacidad de Codesarrollo para proporcionar este servicio. La misma encara dos obstáculos en su empeño por ampliar el servicio que ofrece: por una parte, la oferta limitada de recursos que puede ofrecer en préstamo y, por otra, la presión que impondría a su propia capacidad institucional la ampliación de dicho programa.
- 3.4 En los últimos años, Codesarrollo ha crecido con suma rapidez, lo que ha enfrentado a la totalidad de la institución al desafío de mantenerse a tono con las crecientes exigencias que ello impone a sus sistemas y su dotación de personal. Este proyecto le ayudará a reforzar sus posibilidades internas, tanto en el ámbito institucional general, como en lo que concierne más específicamente a las áreas de mayor pertinencia para su función de institución de segundo nivel. Además, se incluye en el proyecto una línea de crédito que Codesarrollo utilizará para conceder subpréstamos a determinadas entidades financieras rurales.
- 3.5 Las entidades financieras rurales que obtienen préstamos de *Credifinanciero* se benefician de su afiliación a Codesarrollo, que les brinda asistencia para estructurar productos de crédito, mejorar sus operaciones, poner en práctica principios efectivos de gobernanza, etc. Es importante señalar que Codesarrollo les da acceso a una oficina de calificación crediticia central, lo que les ayuda a determinar qué solicitantes de crédito tienen múltiples préstamos con distintas instituciones.
- 3.6 El proyecto se beneficiará, igualmente, de un aporte del Instituto Central de Crédito Cooperativo (ICCREA), de Italia, que habrá de apalancar y complementar la asistencia técnica del FOMIN. Al trabajar junto a dicha entidad en el componente de diseño y asistencia técnica, el equipo de proyecto logró estructurar un paquete de asistencia técnica más efectivo. Además de otras intervenciones más pequeñas, el gran efecto del aporte del ICCREA será el de financiar la contratación de un “director técnico” que habrá de guiar a Codesarrollo por un lapso de varios años en lo atinente al proceso de fortalecimiento institucional por el que la misma debe pasar. En el pasado, el ICCREA ha proporcionado a Codesarrollo, tanto directa como indirectamente por medio de sus cooperativas miembro, líneas de crédito que representan la totalidad del pasivo de esta última ante instituciones financieras. El ICCREA ha demostrado su compromiso de respaldar a Codesarrollo mediante financiamiento y también con proyectos de asistencia técnica. Su participación en el

componente de este proyecto relacionado con la asistencia técnica acrecentará mucho el impacto que el proyecto habrá de tener en la cooperativa.

## **B. Objetivos y componentes del programa propuesto**

- 3.7 El principal objetivo de este proyecto es el de suministrar servicios financieros a poblaciones rurales aisladas, mediante un mecanismo en dos niveles. Para alcanzar esta meta, el proyecto, además de brindar financiamiento a Codesarrollo, le ayudará a mejorar su capacidad interna (políticas, procesos, aptitudes del personal, cultura institucional) y su manera de administrar su línea de productos *Credifinanciero*.
- 3.8 **Componente I.** *Donación de asistencia técnica para fortalecer a Codesarrollo y solidificar su línea de productos Credifinanciero.* Se otorgará una donación de asistencia técnica para mejorar la eficacia de la línea de crédito *Credifinanciero*, en lo que respecta a su política crediticia y a una estrategia de comercialización más sistemática. Además, dicha asistencia técnica reforzará la capacidad de Codesarrollo para supervisar y administrar el producto *Credifinanciero*. Por último, uno de los componentes de la asistencia técnica se encaminará a respaldar a Codesarrollo en el plano institucional, para que elabore un plan estratégico y de comercialización y para que refuerce sus posibilidades técnicas generales por medio de la capacitación y el intercambio con instituciones semejantes de América Latina.
- 3.9 **Componente II.** *Línea de crédito rotatoria.* El FOMIN proporcionará una línea de crédito rotatoria de US\$1.200.000, a tasas de interés de mercado. La citada línea de crédito estará disponible durante un total de seis años, lo que le permitirá a Codesarrollo ampliar su producto *Credifinanciero*, prestando fondos a un mínimo de unas 160 entidades financieras rurales para 2006, con un préstamo promedio de US\$10.250. De esta forma alcanzará a unos 26.000 clientes finales, miembros de las entidades financieras rurales.

## **C. Credifinanciero y elegibilidad de las entidades financieras rurales**

- 3.10 Mediante su instrumento *Credifinanciero*, Codesarrollo proporciona en la actualidad financiamiento a unas 60 entidades financieras rurales pertenecientes a su red, la mayoría de las cuales son cooperativas o grupos de ahorro y crédito<sup>9</sup>. La tasa de morosidad de *Credifinanciero* es casi del 0%. El Anexo VII contiene una lista resumida de las 15 principales entidades financieras rurales locales clientes de Codesarrollo.
- 3.11 Por lo regular, estas entidades financieras rurales conceden a sus miembros préstamos para actividades productivas y comerciales, para gastos de consumo limitados, de emergencia y para la adquisición y mejora de vivienda. Las tasas de

---

<sup>9</sup> La diferencia principal entre las cooperativas y los grupos yace en el grado de desarrollo institucional y el tamaño de la cartera de unos y otros. Los grupos tienden a ser menos desarrollados y a tener una cartera más reducida.

interés son del 25% en promedio, y los plazos varían entre seis y dieciocho meses. Cada una de estas entidades financieras rurales tiene, en promedio, unos 200 miembros y una cartera de US\$30.000. Además, partiendo de un análisis de los estados financieros recientes de estas entidades financieras rurales, los índices de morosidad de las mismas son del 2%, sus niveles de rendimiento del capital propio se sitúan en alrededor del 5%, sus niveles de liquidez están entre el 15% y el 50% y sus costos de operación son relativamente bajos.

- 3.12 Existe de parte de las entidades financieras rurales una fuerte demanda por el producto en cuestión. Para 2005, Codesarrollo calcula que dicha demanda será cercana a US\$1.100.000. El Anexo XIV contiene un claro desglose de la demanda proyectada del producto *Credifinanciero*. Por su parte, el Anexo VIII presenta una estimación del crecimiento de *Credifinanciero* a más largo plazo y del uso de la línea de financiamiento propuesta.
- 3.13 **Términos y condiciones de los préstamos a las entidades financieras rurales.** Los criterios para otorgar préstamos a determinadas entidades financieras rurales, incluido el uso de los fondos del FOMIN, se ceñirán a los lineamientos de Codesarrollo, que son los siguientes: i) gobernanza establecida, según lo demuestren los últimos estatutos y normas de la organización y la documentación en poder de sus representantes legales; ii) mecanismos vigentes de control interno, tal como se constate en los últimos informes financieros aprobados por el directorio y los directivos de la organización, y iii) una posición financiera sólida, conforme a los siguientes índices e indicadores: a) una cartera de préstamos con un índice de morosidad que no supere el 8%; b) una relación de reservas a gastos del 2% al 7%; y c) una relación de deuda a capital propio de no más de 5.
- 3.14 Asimismo, para tener acceso a los créditos de *Credifinanciero*, las entidades financieras rurales deberán cumplir otras tres condiciones importantes: i) para préstamos de más de US\$20.000, se deberá traspasar a Codesarrollo la propiedad de un activo fijo como garantía prendaria; ii) la entidad financiera rural deberá demostrar que tiene una fuerte capacidad para captar ahorros, y iii) la entidad financiera rural deberá haber recibido del FEPP o de otra ONG asistencia técnica especializada en la gestión de préstamos.
- 3.15 **Concentración en operaciones de segundo nivel.** Codesarrollo se asegurará de que *Credifinanciero* no compita con sus productos crediticios de primer nivel. Lo hará concentrándose en otros mercados, distintos de los de las operaciones crediticias de primer nivel que lleva a cabo, y alejados geográficamente de éstos.
- 3.16 **Concentración rural.** Codesarrollo seguirá encaminando las operaciones de su línea de crédito *Credifinanciero* al objetivo de ofrecer atención a los mercados rurales subatendidos, asegurándose, en particular, de que las entidades financieras rurales que tomen fondos en préstamo de la línea de crédito *Credifinanciero* sigan incluyendo, como lo han hecho hasta ahora, a miembros de grupos indígenas y a

ecuatorianos afrodescendientes. Las mujeres, que constituyen un elevado porcentaje de la clientela final de las entidades financieras rurales, deberían seguir recibiendo una proporción favorable de los empréstitos. Si bien no se determinarán niveles mínimos de diversificación de la clientela, el énfasis al respecto se controlará a través de los informes de avance trimestrales.

- 3.17 **Movilización de ahorros locales.** Todas las entidades financieras rurales atendidas por Codesarrollo exigen a sus miembros el depósito de una suma mínima en la institución en una cuenta de ahorro, antes de brindarles acceso a servicios de crédito. Ello ha constituido la base para los grupos de ahorro y crédito, y la capacidad para movilizar el ahorro local de las zonas rurales se ha visto reforzada por el incremento de las remesas y de las actividades laborales no agrícolas. Muchas entidades financieras rurales han aprovechado estas tendencias para mejorar su imagen externa de cooperativa de crédito y para implantar un manejo más riguroso de sus fondos, lo que ha aumentado la confianza que se tiene en la institución local. A este respecto cabe señalar que el financiamiento de este proyecto por parte del FOMIN no desplazará el ahorro local, sino que servirá más bien para fortalecer la imagen de las entidades financieras rurales, dándoles una mayor posibilidad de posicionarse en el mercado como estructuras financieras locales más sólidas.

#### IV. PRESTATARIO

##### A. Análisis institucional

- 4.1 *Antecedentes.* Codesarrollo es una cooperativa de crédito sujeta a reglamentación, que se remonta a 1972, año en que fue constituida. En 1997, después de haber sobrevivido las distintas crisis financieras que azotaron al Ecuador, la cooperativa fue reestructurada por un nuevo grupo de miembros, quienes adoptaron nuevos estatutos y fundaron lo que ahora se conoce como la Cooperativa de Crédito “Desarrollo de los Pueblos Ltda.” - Codesarrollo.
- 4.2 El rasgo más importante que distingue a Codesarrollo de sus homólogas y le da un carácter singular es su misión social: trabajar en pro del desarrollo de los segmentos rurales marginados de la población ecuatoriana, mediante la promoción y el fortalecimiento de los sistemas financieros locales. Los principales clientes de dicha firma son pequeños productores agrícolas y microempresarios rurales que tienen un acceso muy limitado a los servicios financieros del agro. Es muy escasa la competencia que representan en la actualidad para Codesarrollo las instituciones reglamentadas de las zonas rurales del país<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> La única competencia considerable es el Banco Nacional de Fomento, que, según se sabe, ofrece tasas de interés subvencionadas, pero también un proceso de desembolso sumamente lento.

- 4.3 Codesarrollo es la sección de servicios financieros del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), organización sin fines de lucro fundada en 1970, que en un comienzo se dedicó a proporcionar crédito a grupos rurales. Con el transcurso del tiempo, el FEPP ha transferido sus actividades de microfinanzas a Codesarrollo, expandiendo los servicios que ofrece por medio de empresas afiliadas que ha establecido. Actualmente, dicho fondo proporciona los siguientes servicios: comercialización, capacitación, educación, construcción de vivienda y otras obras de infraestructura. El FEPP funciona por medio de 10 oficinas regionales, ofreciendo empleo directo a 184 personas, en tanto que otras 164 trabajan para las empresas de servicio afiliadas.
- 4.4 Codesarrollo y el FEPP trabajan conjuntamente en su lucha por alcanzar sus metas sociales y se complementan de varias formas. El fruto más importante de esta vinculación es el establecimiento de una sólida red de entidades financieras rurales en todo el territorio ecuatoriano, muchas de las cuales han ampliado el alcance de los servicios financieros a las zonas rurales subatendidas. En la actualidad, unas 60 entidades de este tipo obtienen financiamiento por medio de la línea de crédito *Credifinanciero* de Codesarrollo.
- 4.5 *Gobernanza.* La estructura de gobernanza de Codesarrollo se ajusta a la de la mayoría de las cooperativas, con una jerarquía encabezada por una asamblea general, seguida por una junta directiva y luego por un gerente general a cargo de las operaciones cotidianas. La institución cuenta con un Consejo de Vigilancia y tiene una función de auditoría interna. La junta directiva (que se conoce como Consejo de Administración) está integrada por cinco miembros y se reúne una vez al mes para supervisar las operaciones y la gestión de la cooperativa, establecer políticas crediticias, aprobar los presupuestos del caso y adoptar las decisiones pertinentes en materia de personal (véase su organigrama en el Anexo III). La asamblea general elige a los miembros de la junta directiva por un mandato de dos años, renovable por dos años más. Las decisiones de la junta directiva se toman por votación. Cualquiera puede ser miembro de la cooperativa y, a su vez, llegar a ser miembro de la junta directiva, siempre y cuando cumpla con los estatutos y reciba autorización de las autoridades bancarias.
- 4.6 Al 31 de marzo de 2004, Codesarrollo tenía un total de 95 miembros, con el porcentaje de participación accionaria indicado en el cuadro siguiente. La base patrimonial de Codesarrollo incluye también US\$787.000 en donaciones.

Miembros	Acciones	%
Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	343.400	34
Il Canale	100.000	10
Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas	61.600	6
Francisco Román	42.000	4
Otros 91 miembros minoritarios	448.800	45
TOTAL	995.800	100

- 4.7 El equipo de gerencia que acompaña al gerente general en sus funciones consta de un grupo de siete profesionales a cargo de la coordinación general de las operaciones, logística, finanzas, contabilidad, sistemas, equipos y comercialización de la cooperativa. Hay 49 empleados más, 18 de los cuales son oficiales de crédito.
- 4.8 *Cobertura geográfica y posicionamiento del producto.* La sede de Codesarrollo está en Quito y la cooperativa tiene agencias en ocho sitios más: Ibarra (Imbabura), Latacunga (Cotopaxi), Guaranda (Bolívar), Lago Agrio (Sucumbíos), Riobamba (Chimborazo), Portoviejo (Manabí), Cuenca (Azuay) y Loja. Se inaugurarán próximamente otras dos agencias en Ambato (Tungurahua) y Coca (Orellana).
- 4.9 Haciendo un recuento de los principales productos crediticios que ofrece Codesarrollo, se observa su empeño por atender a pequeños empresarios y microempresarios, así como a hogares de bajos ingresos.

CODESARROLLO: Saldo pendiente por producto de crédito, en dólares estadounidenses							
Producto	Descripción	2001	%	2002	%	2003	%
Credidesarrollo	Actividades microempresariales y comerciales; préstamos para personas físicas o grupos; préstamos de solidaridad en zonas rurales	2.305.340	55	3.424.570	51	5.390.883	42
Credivivienda	Construcción de grandes viviendas, mejoras, lotes para vivienda	184.554	4	965.400	14	3.810.107	29
Credirol	Construcción de pequeñas viviendas, mejoras, lotes para vivienda	463.221	11	711.958	11	1.204.987	9
Crediparticular	Consumo	382.487	9	576.231	9	980.044	8
Credimicroemp.	Actividades microempresariales y comerciales; préstamos para	668.646	16	663.844	10	940.198	7

<b>CODESARROLLO: Saldo pendiente por producto de crédito, en dólares estadounidenses</b>							
<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>
	personas físicas o grupos; préstamos de solidaridad en zonas periurbanas						
<b>Credifinanciero</b>	<b>Línea de crédito para instituciones financieras rurales</b>	<b>89.721</b>	<b>2</b>	<b>262.537</b>	<b>4</b>	<b>452.718</b>	<b>3</b>
Credicorporativo	Fortalecimiento institucional	89.403	2	109.467	2	157.013	1
Total			100%		100%		100%

- 4.10 La prioridad que da Codesarrollo al suministro de servicios financieros rurales se refleja en el alto porcentaje de su cartera de crédito y sus productos de ahorro que se concentra fuera de Quito, la capital del país. Cerca del 63% de la cartera de préstamos y el 55% de sus depósitos están en las zonas predominantemente rurales donde se hallan sus agencias.

#### **B. Análisis financiero**

- 4.11 El desempeño financiero de Codesarrollo ha sido bueno, en particular si se toma en cuenta su misión preeminente de llevar servicios a los segmentos de la población que menos atención reciben de los actuales participantes en el sector de las microfinanzas.
- 4.12 Entre 1999 y 2003, Codesarrollo registró un crecimiento muy sólido. El número de clientes que recibieron préstamos subió de 425 a 6.896, la clientela que tenía una cuenta de ahorros aumentó de 1.561 clientes a 19.611 y el total de activos pasó de US\$700.000 a US\$15.200.000.

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Miembros	24	24	28	70	91
Activos totales (en miles)	\$695	\$2.141	\$5.060	\$9.068	\$15.156
No. de clientes con préstamos	425	1.509	3.325	4.232	6.896
No. de clientes con ahorros	1.561	3.571	5.629	12.699	19.611

- 4.13 Aun cuando el rápido crecimiento de Codesarrollo no es inusitado, pues el sector cooperativo creció en general en un 52% anual entre 1999 y 2003 —medido en función de los activos—, el desempeño de la cooperativa fue apreciablemente mejor que el del resto del sector. En este periodo, Codesarrollo logró mejorar de manera progresiva su posición respecto de otras cooperativas. A título de ejemplo,

pasó del vigésimo sexto lugar al duodécimo en volumen de activos y del vigésimo sexto al noveno en cuanto al tamaño de la cartera. Hoy en día, en un sector altamente fragmentado compuesto por cuatro participantes de gran tamaño, doce de tamaño intermedio y quince de tamaño pequeño, Codesarrollo se sitúa cómodamente entre las cooperativas de talla intermedia (véase el Anexo VI).

- 4.14 A continuación figura un compendio de la evolución reciente de la estructura del pasivo de Codesarrollo.

Fuente del pasivo	2001	%	2002	%	2003	%
Depósitos públicos	3.931.144	90%	6.404.556	82%	9.321.221	70%
Financiamiento externo	231.406	5%	1.235.121	16%	3.375.936	25%
Otros	229.428	5%	143.291	2%	624.254	5%
Pasivo total	4.391.978	100%	7.782.968	100%	13.321.411	100%

- 4.15 A pesar de que el nivel de los depósitos públicos de Codesarrollo no aumentó con la misma rapidez que su nivel de financiamiento externo, la cooperativa tuvo éxito en incrementar sus depósitos, que subieron en un promedio aproximado del 55% anual entre 2001 y 2003, superando ligeramente al conjunto del sector de las cooperativas, cuyos depósitos aumentaron el 46% en el mismo periodo.
- 4.16 Los resultados financieros y operativos de Codesarrollo han sido sólidos durante todo este tiempo, apuntalando así el crecimiento de la cooperativa:

- (i) **Calidad de la cartera:** La calidad de la cartera de Codesarrollo, calculada conforme a los parámetros establecidos por la Superintendencia de Bancos<sup>11</sup>, arrojó una morosidad del 8,83% al mes de junio de 2004. Aunque este nivel es relativamente más elevado que el índice de morosidad medio del sistema de cooperativas, que para la misma fecha fue del 4,95%, este factor debe sopesarse a la luz del hecho de que Codesarrollo tiene una exposición mucho mayor en el sector agropecuario, más volátil, en comparación con otras organizaciones homólogas que se concentran en una clientela urbana y periurbana, relativamente más segura. En vista de la exposición particularmente alta de Codesarrollo al riesgoso segmento rural, la institución puso en vigor hace poco una serie de medidas de gestión simples pero eficaces dirigidas a controlar el nivel de deuda incobrable. Se trata, entre otras, de una nueva estructura de incentivos que penaliza a los oficiales de préstamo por los montos en mora en sus carteras.

<sup>11</sup> El nivel de deuda incobrable se calcula sumando las partidas de la cartera clasificadas en las categorías de riesgo B, C, D y E, tal que los microcréditos se colocan en la categoría B cuando llevan seis días en mora, mientras que los préstamos para consumo, vivienda y comerciales pasan a esa categoría luego de treinta días en mora.

Además, ahora se exige a dichos oficiales preparar un plan sobre la forma en que piensan cobrar a cada cuentahabiente las correspondientes sumas vencidas, y la gerencia puede valerse de estos planes para verificar el adelanto en esta materia. Este procedimiento sencillo contribuirá a aplicar prácticas crediticias bien fundadas y a vigilar el adelanto en lo que a cobranzas se refiere.

- (ii) **Rendimiento de las operaciones:** A pesar de que Codesarrollo se concentra en prestar servicios a la población rural, que es más difícil de atender, sus indicadores de rendimiento son sólidos. Su relación de costos de operación a activos totales fue del 5,06% en junio de 2004, lo que se compara de manera muy favorable con sus entidades homólogas, cuyos costos de operación ascendieron al 11,08% de sus activos totales. Recientemente, la cooperativa adoptó sólidos mecanismos que le permiten hacer un seguimiento del rendimiento por línea de producto. Codesarrollo se beneficia de unos reducidos costos de personal, así como de su membresía en el FEPP, que le brinda considerable respaldo en la evaluación y control de los clientes que toman sus préstamos. La cartera de préstamos de Codesarrollo, por oficial de préstamo, es de US\$829.000 aproximadamente, lo que la destaca como una de las cooperativas más productivas del Ecuador. En mayo de 2004, la agencia de clasificación de valores *Microfinanzas Rating* llevó a cabo un análisis de riesgo de Codesarrollo, que sugiere que el respaldo que ésta recibe del FEPP representa el equivalente a tres oficiales de préstamo, lo cual aumentaría su relación de costos de operación a activos totales entre un 1% y un 2%. Ello demuestra que, si bien el aporte del FEPP es importante, los resultados positivos de la cooperativa no dependen del respaldo que recibe de dicho fondo.
- (iii) **Depósitos:** Aunque Codesarrollo ha logrado aumentar los depósitos que capta del público a un buen ritmo, en proporción a su cartera de crédito y comparado con el resto del sector, la institución tratará de aumentar el futuro índice de crecimiento de sus depósitos mediante la elaboración de una estrategia integral, que llevará a la práctica mediante una asignación apropiada de recursos. En particular, Codesarrollo proyecta contratar un gerente de comercialización, a cargo de identificar mercados para escogerlos como objetivo, concebir los productos de depósito que corresponda ofrecer, preparar el material promocional que se requiera a la luz del número creciente de depósitos y, del mismo modo, hacer que los plazos de los depósitos se correspondan con los plazos del ámbito de activos del balance general.
- (iv) **Fuentes de financiamiento:** Gracias a su relación favorable con la red de cooperativas de crédito italianas, en los últimos tres años Codesarrollo ha logrado obtener varias rondas de financiamiento, por

un total de US\$8.400.000, monto del cual resta actualmente un saldo pendiente de US\$3.400.000. Estos préstamos representan la totalidad del pasivo de la institución ante entidades financieras y están denominados en dólares, lo cual elimina cualquier posible riesgo cambiario. Las instituciones prestamistas no sólo han aportado financiamiento para Codesarrollo, sino que le han ayudado, por medio de asistencia técnica, a desarrollar sus sistemas e introducir mejoras tecnológicas que le han permitido mejorar su rendimiento financiero y operativo. El objetivo de Codesarrollo para el futuro será diversificar sus fuentes de financiamiento, con objeto de reducir su dependencia de las cooperativas de crédito italianas.

- (v) **Base de capital:** Entre 2002 y 2003 se unieron a Codesarrollo 21 miembros nuevos, de modo que el número de instituciones miembros de la cooperativa era de 91 al final del año pasado, cifra que representa un incremento anual del 30%. En los últimos cuatro meses, Codesarrollo ha conseguido otros US\$114.800 de capital, que equivalen a un incremento del 6,5% en su base patrimonial. De hecho, dicha base patrimonial ha logrado mantenerse a la par con el veloz crecimiento de la cartera de la cooperativa en años recientes. Codesarrollo tiene una estructura accionaria desacostumbradamente concentrada para una cooperativa, que supera el límite normativo del 5% de participación en manos de un solo accionista. Sin embargo, los miembros mayoritarios (FEPP, Il Canale y CESA) han convenido en reducir con el tiempo sus intereses en Codesarrollo. Antes del primer desembolso, ésta entregará un dictamen jurídico relativo a este tema. En vista de que la falta de capital podría limitar el crecimiento de la cooperativa en el futuro, y con miras a diversificar su base patrimonial, Codesarrollo proyecta tratar de atraer más inversionistas institucionales e individuales y aumentar el número de los que son miembros. El proyecto que se propone no sólo brindará asistencia técnica a la cooperativa para que formule una estrategia encaminada a fortalecer su base patrimonial, sino que el FOMIN condicionará el desembolso de los fondos a que se realicen mejoras en el tamaño y la dispersión de la base patrimonial de Codesarrollo.
- (vi) **Gestión financiera:** Codesarrollo mantiene una política prudente de constitución de reservas, con una relación de reservas para préstamos incobrables a cartera morosa del 87,8% en junio de 2004, porcentaje que es un 6% más alto que el de sus homólogas. Además, el grado de liquidez de Codesarrollo es sólido: su relación de activos líquidos e inversiones a depósitos totales y fondos a corto plazo es del 37,4%. Si bien el coeficiente de liquidez de la misma es de menos de uno, lo cual indica un ligero descalce entre términos de depósitos y términos de endeudamiento (especialmente debido al mayor peso que tienen en la

cartera total los préstamos hipotecarios a largo plazo), su liquidez general es suficiente en vista de la baja fluctuación que se proyecta en materia de depósitos. Por último, Codesarrollo exhibe una buena eficiencia financiera, ya que al poseer activos productivos que ascienden al 95,7% del total de activos de la cooperativa, supera en un 4% a las entidades homólogas. A pesar de la sólida gestión financiera de la cooperativa, su desempeño, medido en función del rendimiento del capital y el rendimiento del activo, es sistemáticamente más bajo que el de otras cooperativas de tamaño intermedio. En vista de su misión social, las tasas de interés activas que aplica Codesarrollo a sus clientes se sitúan en el extremo inferior de las ofrecidas en el mercado, y en definitiva es esto lo que incide en los resultados financieros de la cooperativa.

**Resumen del historial financiero de Codesarrollo (en US\$)**

	<b>31/12/2001</b>	<b>31/12/2002</b>	<b>31/12/2003</b>	<b>30/06/2004</b>
Activos totales	5.060.659	9.068.071	15.156.143	18.824.908
Fondos no comprometidos e inversiones provisionales	777.370	2.379.262	2.600.939	3.364.248
Cartera neta	4.048.884	6.442.948	12.080.119	14.937.946
Pasivo total	4.391.978	7.782.968	13.321.411	16.712.405
Depósitos	3.391.144	6.404.556	9.321.221	10.700.428
Crédito de bancos y otras instituciones	231.406	1.235.121	3.375.936	6.173.909
Capital social	668.681	1.285.103	1.834.732	2.112.502
Ingresos financieros netos	713.463	1.197.451	2.208.261	1.444.726
Provisiones	16.477	148.408	606.158	437.233 <sup>12</sup>
Utilidades netas de las operaciones	94.081	91.316	86.670	58.564
Utilidades finales	29.118	46.213	57.419	40.495

- 4.17 Los siguientes indicadores financieros caracterizan a una institución de desempeño más bajo que el de sus homólogas. Si bien Codesarrollo tiene ciertas debilidades financieras (párrafo 4.16), éstas deben analizarse teniendo en cuenta que dicha cooperativa se concentra en un mercado de características singulares, más costoso de atender que los mercados escogidos como objetivo por otras cooperativas de escala intermedia. Codesarrollo tiene, además, una gestión financiera sólida, que le brinda la estabilidad financiera necesaria para superar los riesgos más altos que conlleva el otorgamiento de préstamos en medios rurales.

<sup>12</sup> Provisiones hasta junio de 2004. Las provisiones proyectadas hasta diciembre de 2004 ascienden a US\$1.200.000.

### Indicadores financieros más importantes

30/06/2004	Codesarrollo	Cooperativas homólogas de tamaño intermedio
Capital social/activos totales	11,0%	21,1%
Tasa promedio de rendimiento del activo	0,47%	5,15%
Tasa promedio de rendimiento del capital social	4,21%	24,4%
Cartera morosa/cartera total	8,83%	4,95%
Provisiones para pérdidas en préstamos/cartera morosa	87,8%	81,8%
Activos productivos/activos totales	95,7%	91,7%
Activos líquidos + inversiones / depósitos totales + fondos a corto plazo	37,43%	15,45%
Margen de intermediación/promedio de activos totales	0,69%	5,4%
Costos de operación/activos totales	5,06%	11,08%

## V. TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL PROYECTO

### A. Asistencia técnica

- 5.1 Los objetivos del componente de asistencia técnica serán apoyar los esfuerzos de Codesarrollo dirigidos a ofrecer crédito de segundo nivel a entidades financieras rurales. Los dos elementos principales de esta parte serán los siguientes: i) reforzar *Credifinanciero*, el producto crediticio de segundo nivel de Codesarrollo; y ii) fortalecer la capacidad institucional de Codesarrollo con el fin de convertirla en un proveedor de servicios financieros rurales más competitivo.
- 5.2 *Refuerzo del producto crediticio de segundo nivel Credifinanciero*. Como producto de crédito piloto, *Credifinanciero* ha crecido hasta tener una cartera de US\$500.000, es decir, el 3% del saldo crediticio total de Codesarrollo. Aunque el producto se ofrece en las ocho sucursales de la cooperativa, es necesario perfeccionar los sistemas y procedimientos con los que opera y dotarlos de mayor seguridad. Para que el producto crezca y alcance una escala óptima, habrá que reforzar sus políticas, procedimientos y ciertos aspectos de apoyo técnico. Mediante el componente de asistencia técnica se financiarán trabajos de consultoría en tres ámbitos clave: i) asesoría externa para mejorar la eficacia y el diseño de las políticas crediticias de *Credifinanciero* y de los demás métodos de la atención rural que ofrece Codesarrollo; ii) asesoría externa en la elaboración de los instrumentos apropiados para la gestión y supervisión del producto *Credifinanciero* y la capacitación de analistas de crédito en el uso de tales instrumentos, y iii) una evaluación del mercado objetivo de *Credifinanciero* (un estudio a fondo de la demanda) y el lanzamiento de una campaña de comercialización adecuada.

Además, los fondos de asistencia técnica se emplearán para financiar la celebración de seminarios y sesiones de entrenamiento especializado para analistas de nivel intermedio, así como visitas de intercambio a otras agencias de microcrédito que han tenido éxito en ofrecer crédito rural.

- 5.3 *Fortalecimiento de Codesarrollo.* Recientemente, la organización ha crecido a un ritmo tan acelerado que los actuales documentos y procedimientos atinentes a la estrategia y el plan comercial han quedado desactualizados. Con la adopción de nuevos productos, la contratación de más personal y una mayor presión sobre la gerencia para someterse a la supervisión más rigurosa del ente regulador bancario, la organización ha comenzado a recorrer una senda de crecimiento sin contar con suficientes instrumentos y técnicas en respaldo de dicho proceso. La asistencia técnica que se brinde en este campo ayudará a Codesarrollo a i) elaborar un nuevo plan comercial que tome en cuenta las nuevas condiciones del mercado y el crecimiento de la organización en todas sus líneas de productos; ii) recibir asesoramiento externo y capacitación para que adopte una nueva cultura institucional a tono con los retos que confronta una entidad financiera en crecimiento; iii) capacitar a los miembros más importantes del cuerpo directivo en planificación estratégica y gestión financiera, y iv) enviar a sus directivos clave en visitas de intercambio a otras organizaciones financieras de la región.
- 5.4 Por último, se emplearán los fondos de asistencia técnica para perfeccionar los actuales sistemas de información para el manejo de la cartera y del flujo de fondos, con objeto de que funcionen sobre la actual plataforma de gestión de cartera.
- 5.5 El costo total del componente de asistencia técnica es de US\$475.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$290.000 y Codesarrollo los US\$185.000 restantes. En el Anexo XI aparece el presupuesto detallado para el programa.
- 5.6 Los desembolsos del FOMIN estarán ligados a los de Codesarrollo en virtud de una cláusula de *pari passu*. La parte del programa que se refiere a financiamiento estará condicionada a que la institución realice avances conforme a los lineamientos estipulados en el componente de asistencia técnica. Dicho componente también contempla una auditoría y un análisis de sus resultados, que serán financiados por el FOMIN y llevados a cabo de conformidad con las políticas del BID. El calendario de ejecución del proyecto de asistencia técnica abarcará 30 meses y el de desembolsos, 36 meses.
- 5.7 Resultados previstos: En el marco lógico que figura en el Anexo I se hace un recuento de los resultados previstos de la asistencia técnica y financiera del FOMIN.

## **B. Línea de crédito**

- 5.8 **Monto:** Con la línea de crédito propuesta se dispondrá de una suma máxima de US\$1.200.000 con carácter rotatorio. El primer préstamo se otorgará con un tope de US\$400.000. De allí en adelante, Codesarrollo podrá retirar hasta US\$800.000 más, en uno o dos tramos adicionales, a condición de que se satisfagan todos los indicadores financieros y de desarrollo. Una vez que se reembolse por completo cada uno de estos tramos (principal e intereses), Codesarrollo podrá retirar nuevamente esa suma, hasta un máximo de US\$1.200.000.
- 5.9 **Programación de los préstamos:** La línea de crédito estará disponible durante un máximo de seis años. Los préstamos individuales se podrán desembolsar a plazos de tres años como máximo. El desembolso del segundo tramo tendrá lugar entre los 12 y los 36 meses posteriores al desembolso del primer tramo, ni antes ni después. El plazo máximo permitido para el reintegro de cada préstamo se fijará de tal forma que se garantice que el último conjunto de principal e intereses de préstamo que reciba Codesarrollo se haya reembolsado para el sexto año después de la iniciación del programa.
- 5.10 **Periodo de amortización:** El reintegro del préstamo se hará semestralmente.
- 5.11 **Tasa de interés:** El precio de cada préstamo se fijará a la tasa de interés pasiva de referencia para bancos privados establecida por el Banco Central del Ecuador + 3% (véase la tendencia histórica en el Anexo XII). Se escogió esta tasa de interés tomando en cuenta las actuales condiciones del mercado, cuidando de que no desplace la captación de depósitos por parte de la propia Codesarrollo pero que, aún así, sea lo suficientemente baja como para permitirle a ésta efectuar subpréstamos rentables a las entidades financieras rurales de su red que serán beneficiarias de esta operación. Además, la tasa de interés se fijó en conformidad con otras operaciones semejantes que ha llevado a cabo el FOMIN anteriormente.
- 5.12 **Uso de los recursos:** Se exigirá que Codesarrollo aplique la línea de crédito rotatoria exclusivamente para el propósito de aumentar su cartera de préstamos por medio de su línea de productos *Credifinanciero*, y se requerirá que aplique los recursos estrictamente para entidades financieras rurales. En caso de que la cooperativa no satisfaga las pautas para el uso de los recursos, se cancelará la línea de crédito y se exigirá el pago inmediato de todas las sumas en cuestión.
- 5.13 **Condiciones de elegibilidad:** Para tener acceso a la línea de crédito, Codesarrollo deberá i) presentar un plan para la colocación de los recursos solicitados entre las entidades financieras rurales que forman parte de su red, con metas y objetivos cuantificables; ii) demostrar que cumple con las variables financieras y de desarrollo, y iii) estar al día en la presentación de la información que le exige el FOMIN. La línea de crédito estará vinculada y condicionada a la asistencia técnica, de modo que el incumplimiento de las condiciones y objetivos fijados para dicha

asistencia se traducirá en la suspensión automática de la línea de crédito. Antes del desembolso de cada tramo, será preciso haber cumplido las siguientes condiciones:

Primer tramo US\$400.000 como máximo	Condiciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- que Codesarrollo haya presentado un plan para la colocación de los recursos solicitados</li><li>- que se cumplan los compromisos financieros correspondientes al primer año (véase el párrafo 5.14), y</li><li>- que se emita un dictamen jurídico favorable acerca de lo referente a la validez y exigibilidad de los contratos de préstamo y las transacciones que se lleven a cabo en su marco, y que se refiera asimismo a la concentración de la membresía</li></ul>
Tramos adicionales US\$800.000 como máximo	Condiciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- que Codesarrollo haya presentado un plan para la colocación de los recursos solicitados</li><li>- que se hayan cumplido las variables de desarrollo de <i>Credifinanciero</i> para el primer desembolso</li><li>- que se sigan cumpliendo los compromisos financieros</li><li>- que el segundo tramo se desembolse no antes de un año ni después de tres años, plazos éstos contados a partir del desembolso del primer tramo</li><li>- que Codesarrollo esté poniendo en práctica de manera satisfactoria las recomendaciones del componente de asistencia técnica, en lo que hace al fortalecimiento de sus posibilidades institucionales y la administración del producto <i>Credifinanciero</i></li><li>- que se formule y ejecute una estrategia para el aumento del capital propio (para ampliar y diversificar la base de capital)</li><li>- que se formule y ejecute una estrategia para el aumento de los depósitos</li><li>- que haya mejoras en la gobernanza institucional de la entidad</li><li>- que las operaciones de primer nivel de Codesarrollo no penetren en regiones ya atendidas por clientes de <i>Credifinanciero</i></li></ul>

5.14 Para tener acceso a los recursos de la línea de crédito, Codesarrollo deberá cumplir dos grupos de variables:

- (i) **Compromisos financieros.** El propósito de estas variables es reducir el riesgo financiero al que se vería expuesto el FOMIN. La línea de crédito se suspenderá si Codesarrollo deja de cumplir cualquiera de estas variables. La cooperativa podrá comenzar a tener acceso a estos recursos nuevamente cuando vuelva a satisfacer dichas condiciones (véase el Anexo X para consultar todos los compromisos e indicadores que serán objeto de seguimiento en los informes de supervisión).

Compromisos financieros	Año 1*	Año 2	Año 3**
<b>Rentabilidad</b>			
Rendimiento del capital		>5%	
Rendimiento del activo		>1%	
Autosuficiencia financiera <sup>1</sup>		>100%	
<b>Calidad de los activos</b>			
Índice de morosidad de los activos totales (método definido por la Superintendencia <sup>13</sup> )	<8%	<7%	<6%
Cartera morosa de <i>Credifinanciero</i> (>30 días) / cartera total de <i>Credifinanciero</i>		< 2%	
Relación de cobertura del riesgo (>30 días) <sup>2</sup>		>100%	
<b>Capitalización</b>			
Dispersión de la base patrimonial <sup>3</sup>	<50%	<40%	<30%
Suficiencia de capital <sup>4</sup>	>12%	>12,5%	>13,5%

1 = (Ingresos financieros ajustados + Otros ingresos de operaciones)/(Gastos financieros ajustados + Gastos ajustados de constitución de provisiones + Gastos de operación ajustados)

2 = Reservas acumuladas / cartera morosa (>30 días)

3 = Porcentaje de capital pagado de los cuatro miembros principales

4 = Patrimonio total / activos totales

\* Los compromisos financieros correspondientes al primer año deberán cumplirse antes del desembolso del primer tramo y a lo largo del primer año después del desembolso de dicho tramo.

\*\* Los compromisos financieros correspondientes al tercer año seguirán vigentes a lo largo de los seis años de la línea de crédito y el incumplimiento de los mismos constituirá causal de vencimiento anticipado.

- (ii) **Variables de desarrollo.** El propósito de estas variables es garantizar que el uso de los recursos del FOMIN surta un efecto social positivo para el sector beneficiario: microempresas y familias rurales del Ecuador. Estas cifras se basan en la demanda proyectada en la actualidad para el producto *Credifinanciero*. Se evaluará el éxito de cada tramo del préstamo en función de estas proyecciones y no se desembolsarán los tramos subsiguientes hasta que no se hayan logrado indicadores de desarrollo satisfactorios con el tramo precedente.

<sup>13</sup> La Superintendencia de Bancos lo notifica como "morosidad de la cartera".

<b>Credifinanciero</b>	<b>Junio de 2004 Cifras reales</b>	<b>Año 1<sup>14</sup></b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Número de entidades financieras rurales miembros atendidas por <i>Credifinanciero</i>	12.540	18.800	26.200	29.900
Número de entidades financieras rurales financiadas mediante <i>Credifinanciero</i>	66	110	160	185
Crédito total provisto a través de <i>Credifinanciero</i>	\$499.949	\$900.000	\$1.640.000	\$2.385.000

- 5.15 **Supervisión.** El FOMIN supervisará el programa de préstamos propuesto, de acuerdo con sus procedimientos habituales para los préstamos a instituciones microfinancieras, y realizará por lo menos dos visitas *in situ* por año para hacer un seguimiento de los avances del préstamo (indicadores financieros, indicadores de desarrollo, etc.), contratando asimismo un consultor especializado local para que realice la supervisión. Además, Codesarrollo deberá presentar periódicamente al FOMIN informes de avance trimestrales cuyo contenido se detalla en el Anexo X, así como estados financieros auditados anuales.

#### **C. Consideraciones relativas al medio ambiente**

- 5.16 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) examinó y aprobó el programa propuesto, e hizo recomendaciones que se tomarán en cuenta durante la ejecución del programa.

### **VI. RIESGOS Y FACTORES ATENUANTES**

- 6.1 **Riesgo financiero:** Codesarrollo ha registrado un crecimiento sorprendente en los últimos tres años, financiado principalmente mediante deuda, lo que ha elevado su relación deuda a capital propio a un nivel relativamente alto. **Factores atenuantes:** Hay tres factores que contribuyen a mitigar este riesgo. (i) Codesarrollo ha emprendido una campaña dirigida a atraer un mayor número de miembros. Tras haberse establecido contactos con inversionistas institucionales y privados, en 2002 y 2003 se unieron 22 nuevos miembros a la organización; asimismo, el proyecto brindará un respaldo mayor aún a los esfuerzos de la cooperativa por aumentar su base de capital y reducir la concentración de la misma. (ii) Codesarrollo tiene una estructura de pasivo bien equilibrada, con el 68% en depósitos y el 28% en préstamos de fuentes externas. Paga un interés promedio del 4,5% sobre este pasivo, lo que constituye una tasa de interés aceptable que le ha permitido mitigar la exposición y el riesgo financiero. Asimismo, ha establecido una relación innovadora y sólida con un grupo de bancos comerciales y cooperativas de crédito italianos, relación que se verá fortalecida aún más con este proyecto. Dichas

<sup>14</sup> Desde la fecha de desembolso del primer tramo del préstamo.

instituciones han ofrecido a Codesarrollo un respaldo fundamental para su crecimiento y actualmente la están ayudando a diversificar su membresía y su base accionaria. (iii) Por último, un factor importante que contribuye a mitigar el riesgo financiero es el hecho de que el 54% de sus depositantes son inversionistas institucionales de gran tamaño con vínculos estrechos con la organización y dedicados a la misma misión social. Esta dedicación, de parte de un grupo restringido de depositantes que posee un elevado porcentaje del pasivo, limita la exposición de la organización a fluctuaciones sectoriales o económicas repentinas y le permite manejar mejor sus activos líquidos a corto plazo.

- 6.2 **Uso indebido del crédito:** Codesarrollo podría prestar los recursos del FOMIN a algunas de las otras líneas de productos, tales como créditos comerciales o hipotecarios. **Factor atenuante:** Codesarrollo estará obligada por contrato a utilizar los recursos donados en virtud de este programa para ampliar su cartera de *Credifinanciero*. Solamente se podrá renovar la línea de crédito si se comprueba que ha aumentado tanto el número de entidades financieras rurales que toma préstamos de Codesarrollo como el monto de dichos préstamos. La cooperativa está comprometida a mantener niveles de cobertura y alcanzar objetivos acordes con su misión de prestar atención al campo y, en particular, fomentar las entidades financieras rurales. Codesarrollo es consciente de que su ventaja competitiva radica en los servicios que presta a dichas entidades rurales. La línea de crédito se establecerá a tasas de mercado con objeto de prevenir situaciones en las que la cooperativa pueda emplear sus recursos para substituir elementos del pasivo. Si esto llegara a ocurrir, se cancelaría la línea de crédito debido al incumplimiento de las metas acordadas con el fin de ayudar a los intermediarios financieros rurales ecuatorianos.
- 6.3 **Riesgos de operar en calidad de agencia de crédito de segundo nivel:** Codesarrollo es consciente de los riesgos que conlleva el otorgamiento de préstamos de primer y segundo niveles a sus clientes. **Factor atenuante:** Codesarrollo tiene productos bien afianzados, dirigidos principalmente a microempresas y familias de bajos ingresos del ámbito rural. Se ha forjado una sólida reputación, gracias en parte a su alianza con el FEPP, organización no gubernamental que lleva treinta años ofreciendo crédito rural. En este sentido, la gerencia de la cooperativa ha ingresado prudentemente al mercado con el producto *Credifinanciero*, en una fase piloto, y ha tenido buen éxito y un buen nivel de impacto. *Credifinanciero* no compite con los demás productos de Codesarrollo, pues los mercados que atienden estos productos son diferentes y geográficamente distantes entre sí. Aun cuando Codesarrollo admite que otras instituciones microfinancieras, e incluso ella misma, podrían tratar de captar más adelante estos mercados rurales remotos con operaciones de préstamo directas, es consciente de que esto no ocurrirá en el futuro próximo. Además, Codesarrollo considera que dicha penetración en el agro es un primer paso fundamental para educar y preparar a las poblaciones rurales antes de que comiencen a tener a su disposición un mayor número de servicios financieros.

- 6.4 **Riesgos de gerencia:** En los últimos dos años, Codesarrollo ha asistido al importante crecimiento de sus tres líneas de productos, cada una de las cuales tiene su propio conjunto de mercados, mecanismos, requisitos analíticos y conocimientos especializados. El crecimiento experimentado por dichos productos y en los depósitos captados por la entidad ha venido acompañado de mayores niveles de interacción y supervisión por parte de la Superintendencia de Bancos. Todas esas actividades han sometido a una gran presión a la gerencia, en todos los niveles, y podrían plantear un riesgo en términos de la capacidad de la misma para afrontar ese nivel de crecimiento y mantener, al mismo tiempo, su buen desempeño general. **Dicho riesgo se verá mitigado** por dos factores fundamentales. Por una parte, la organización ya ha comenzado a adoptar una serie de medidas dirigidas a poder manejar el crecimiento, tales como la contratación de personal clave en sucursales locales, el trabajo en torno a mecanismos de incentivos basados en el desempeño global por línea de producto y la contratación de personal poseedor de conocimientos técnicos especializados en distintos ámbitos financieros y de sistemas. Por otra parte, la donación de cooperación técnica correspondiente a este proyecto estará dirigida al fortalecimiento de la capacidad de la entidad para manejar el crecimiento no solamente del producto *Credifinanciero*, sino también de la organización en su conjunto.
- 6.5 **Riesgo de deterioro de la cartera:** El rápido crecimiento experimentado recientemente por Codesarrollo aumenta el riesgo de deterioro de la cartera en el futuro, que podría provocarle pérdidas a la institución e impedirle atender el servicio de su deuda. **Consideración.** Para mantener bajo control su cartera morosa, Codesarrollo ha adoptado una serie de herramientas de gestión, incluida una nueva estructura de incentivos que penaliza a los oficiales de préstamo por los montos en mora en sus carteras y les exige preparar un plan sobre la forma en que piensan cobrar a cada cuentahabiente las correspondientes sumas en mora. Además, dentro del proyecto, el componente de financiamiento se desembolsará en tramos para limitar la exposición del FOMIN y condicionar los desembolsos a la constante salud financiera de Codesarrollo. El FOMIN llevará a cabo actividades de supervisión en forma periódica (visitas in situ) para verificar la situación financiera de la misma.

## VII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 7.1 Ninguna.

**ANEXO I: MARCO LÓGICO**  
**RESPALDO A UN MECANISMO INNOVADOR PARA OFRECER CRÉDITO RURAL A COMUNIDADES SUBATENDIDAS**  
**(EC-M1006)**

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Objetivo	Impacto		Sostenibilidad
Ampliar los servicios financieros que se prestan a las comunidades rurales subatendidas del Ecuador.	Al concluir el proyecto:  Por lo menos 29.900 clientes rurales de servicios microfinancieros estarán siendo atendidos por Codesarrollo y las entidades financieras rurales que son miembros de ésta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe anual de Codesarrollo.</li> <li>Informes de cartera del sistema de información.</li> <li>Informe de evaluación del FOMIN.</li> </ul>	Las políticas monetaria, fiscal y de comercio exterior no tienen un efecto negativo en la demanda de préstamos del sector de microempresas rurales ni afectan adversamente la estabilidad del sistema financiero, durante un periodo considerable.
Propósito	Efecto directo		Del propósito al objetivo
Fortalecer a Codesarrollo para que proporcione servicios más extensos de microfinanzas a las entidades financieras rurales mediante su línea de crédito <i>Credifinanciero</i> .	Al concluir el proyecto se verificarán los resultados siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>que la cartera de <i>Credifinanciero</i> haya alcanzado la cifra de US\$2,3 millones, con menos del 3% de los préstamos en mora</li> <li>que Codesarrollo haya llevado la línea <i>Credifinanciero</i> a 185 entidades financieras rurales de todo el territorio ecuatoriano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de cartera del sistema de información.</li> <li>Informes mensuales e informe anual de Codesarrollo.</li> <li>Estados financieros mensuales.</li> <li>Informe de evaluación del FOMIN.</li> </ul>	<p>Las políticas oficiales no distorsionan las condiciones competitivas del sector microcrediticio rural.</p> <p>Sigue existiendo una fuerte demanda de las entidades financieras rurales por la línea de crédito <i>Credifinanciero</i>, ofrecida por Codesarrollo.</p>

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Componentes	Productos		De los productos al propósito
<p><u>Componente I.</u> Donación de asistencia técnica para el fortalecimiento de Codesarrollo y de la línea de crédito Credifinanciero.</p> <p>Fortalecimiento de Codesarrollo a fin de administrar el crecimiento de Credifinanciero y los demás productos de microfinanciamiento rural que ofrece.</p>	<p>Se verificará lo siguiente:</p> <p><i>Al final del primer año:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se habrá terminado el proceso del plan comercial</li> <li>• se habrán identificado las necesidades de capacitación de los principales miembros de la alta gerencia</li> <li>• se habrán elaborado proyecciones a tres años, aprobadas por la junta directiva de Codesarrollo, en las que se haga un análisis de sensibilidad de diversas alternativas.</li> </ul> <p><i>Al terminar el proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codesarrollo habrá establecido sistemas eficaces de administración financiera para manejar el crecimiento previsto de la línea de crédito Credifinanciero</li> <li>• habrá finalizado la evaluación y diagnóstico de las operaciones actuales de Codesarrollo</li> <li>• se habrá aprobado la política de planificación y supervisión comercial y de las operaciones</li> <li>• se habrán redactado manuales de operaciones claros,</li> <li>• menos del 8% de los préstamos de Codesarrollo llevará más de 30 días en mora</li> <li>• habrá un mínimo de 29.900 clientes activos por medio de las entidades financieras rurales</li> <li>• \$20&gt; cartera general de Codesarrollo</li> <li>• \$2,3 &gt; cartera de Credifinanciero.</li> </ul>	<p>Actas de la junta en las que se apruebe el plan comercial actualizado.</p> <p>Actas de la junta en las que se aprueben las proyecciones a tres años.</p> <p>Informe mensual de Codesarrollo.</p>       <p>Informe mensual de Codesarrollo.</p>	<p>Se tiene acceso oportunamente a consultores y capacitadores.</p> <p>Hay empleados de Codesarrollo disponibles en los momentos oportunos.</p>

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<p><u>Componente II. Línea de crédito rotatorio.</u> El FOMIN proveerá una línea de crédito rotatorio de US\$1,2 millones a Codesarrollo para que amplíe su línea de crédito <i>Credifinanciero</i>.</p>	<p>Se verificarán los siguientes elementos del producto:</p> <p><i>Al final del segundo año:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>160 entidades financieras rurales tendrán préstamos activos de la línea de crédito <i>Credifinanciero</i></li> <li>el tamaño promedio de los préstamos a las entidades financieras rurales será de US\$10.250</li> <li>las entidades financieras rurales alcanzarán un número estimado de 26.000 miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de cartera del sistema de información.</li> <li>Informes mensuales e informe anual de Codesarrollo.</li> <li>Estados financieros mensuales.</li> </ul>	
<p>Fortalecimiento de la línea de crédito <i>Credifinanciero</i>.</p>	<p>Se verificará lo siguiente:</p> <p><i>Al final del primer año:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>se habrán sometido a auditoría los procedimientos operación de <i>Credifinanciero</i></li> <li>se habrán llevado a cabo estudios de mercado</li> <li>se habrán evaluado las necesidades de capacitación de los analistas de crédito y los gerentes de sucursales</li> <li>se habrá formulado y aprobado un plan de ejecución de la comercialización a partir de los resultados del estudio de mercado</li> <li>el plan estratégico de <i>Credifinanciero</i> se habrá incluido en el informe anual de Codesarrollo.</li> </ul>	<p>Resolución de la junta por la que se aprueba la estrategia de comercialización.</p> <p>Informes mensuales de Codesarrollo a la Junta.</p>	<p>Codesarrollo sigue dedicada a promover la línea de crédito <i>Credifinanciero</i>.</p>

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
	<p><i>Al terminar el proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se habrá mejorado el proceso de aprobación, ejecución y supervisión de préstamos de <i>Credifinanciero</i></li> <li>• el atraso promedio de los créditos de <i>Credifinanciero</i> no superará el 2%</li> <li>• se habrá aprobado la estrategia de comercialización, partiendo de los estudios de mercado</li> <li>• a partir de los resultados de los estudios de mercado, se habrán hecho ajustes a <i>Credifinanciero</i> y otros productos de financiamiento rural</li> <li>• se habrá impartido capacitación a oficiales de crédito en el suministro de mejores productos de crédito rural.</li> </ul>	<p>Actas de la junta por las que se aprueban las políticas de crédito mejoradas para <i>Credifinanciero</i>.</p>	
<p>Respaldo al perfeccionamiento de los sistemas de información.</p>	<p>Se verificará lo siguiente:</p> <p><i>Al final del primer año:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se habrán terminado de establecer la auditoría de sistemas y las especificaciones técnicas del sistema de información perfeccionado.</li> </ul> <p><i>Al terminar el proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el sistema de información perfeccionado estará en funcionamiento en todas las sucursales de Codesarrollo</li> <li>• el personal habrá sido capacitado y estará en condiciones de utilizar el sistema.</li> </ul>	<p>Informes del sistema de información perfeccionado.</p>	<p>Se dispone de consultores y capacitadores calificados.</p> <p>El personal puede manejar el sistema de información.</p>

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Actividades	Insumos		De las actividades a los productos
<b>Componente I:</b> <b>Donación de asistencia técnica para el fortalecimiento de Codesarrollo y de la línea de crédito <i>Credifinanciero</i></b>			
<b>Fortalecimiento de la gerencia y la administración financiera de Codesarrollo</b>  Mejora del plan comercial.  Cambio institucional y cultura institucional.  Seminarios de capacitación.  Visitas de intercambio.	Se ejecuta el plan comercial y se formula una nueva política de planificación y supervisión de las operaciones; se llevan a cabo dos talleres de planificación de operaciones para empleados y gerentes.  Se ha aprobado la política de planificación y supervisión comercial y de las operaciones.  Se realiza la evaluación y diagnóstico de las debilidades internas de Codesarrollo y su visión. Se lleva a cabo un taller de planificación estratégica con el personal clave.  Se han terminado de evaluar las necesidades de capacitación. Se ha impartido capacitación referente a administración financiera para los principales miembros de la alta gerencia.  Intercambio con una institución de microfinanzas reconocida de la región andina.	Informes de proyecto. Informes de desempeño financiero. Informes de consultores. Evaluación final.	Codesarrollo asigna recursos suficientes para el proceso de formulación del plan comercial.  Contratación oportuna, congruente con el cronograma de ejecución del proyecto.

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<b>Fortalecimiento de <i>Credifinanciero</i></b>  Preparación de manuales de operaciones revisados para <i>Credifinanciero</i> .  Preparación de manuales de capacitación del personal.  Fortalecimiento de los controles internos de <i>Credifinanciero</i> .  Realización de estudios de mercado.  Diseño de la estrategia de comercialización.  Seminarios de capacitación.  Intercambios técnicos.	Se evalúan los procedimientos de operación. Se preparan manuales de operaciones.  Se realiza la evaluación de las necesidades de capacitación. Se preparan manuales de capacitación.  Se capacita al auditor interno y al personal encargado de los instrumentos de control interno, en el uso de los nuevos manuales de políticas y procedimientos.  Se realizan estudios de mercado para las sucursales que se añadirán en la ampliación.  El departamento de comercialización de Codesarrollo formula una estrategia de comercialización, así como un plan anual de ejecución, los cuales son aprobados.  Se lleva a cabo al menos un seminario de capacitación en gestión de crédito para gerentes y al menos dos seminarios en evaluación de crédito, mecanismos de prestación y gestión de crédito, para agentes de crédito.  Intercambio técnico con una institución de microfinanzas de prestigio en la región andina.	Informes de proyectos.  Informes de desempeño financiero.  Informes de consultores.  Evaluación final.	Codesarrollo dedica suficientes recursos al perfeccionamiento del sistema de información gerencial.  Contratación oportuna, congruente con el cronograma de ejecución del proyecto.
<b>Respaldo a la mejora de los sistemas de información administrativa</b>  Obtener el máximo rendimiento del actual sistema contable y de información gerencial.  Realizar una auditoría del sistema.  Adquirir equipo de computación y programas informáticos.	Evaluación de la información que necesitan los analistas de crédito y los gerentes de sucursales para la toma de decisiones. Realización de seminarios de capacitación.  Se terminan de elaborar los sistemas de auditoría. Se cambian los procesos comerciales según se requiera. Se elabora un plan de gestión del proyecto.  Se compra equipo de computación. Se adaptan a las necesidades de la institución los sistemas más adecuados de la plataforma existente. Se identifican y desarrollan programas informáticos.	Informes de proyecto.  Informes de desempeño financiero.  Informes de consultores.  Evaluación final.	Codesarrollo asigna recursos suficientes para el proceso de formulación del plan comercial.  Contratación oportuna, congruente con el cronograma de ejecución del proyecto.

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<p><b>Componente II:</b> <b>Línea de crédito rotatorio para Codesarrollo</b></p> <p>Línea de crédito para la expansión de <i>Credifinanciero</i>.</p>	<p>El FOMIN desembolsa fondos conforme a los términos y condiciones del préstamo.</p>	<p>Informes de Codesarrollo y el FOMIN.</p>	<p>Se han satisfecho las condiciones necesarias para el desembolso.</p> <p>El desembolso de los fondos es congruente con las necesidades financieras de Codesarrollo.</p>

## Annex II

### MIF Projects in Ecuador

Ecuador			
MIF Number	Project Name	Approval Date	Status
Unknown	Secured Finance Facility Backed with Diversified Payment Rights	(No approval date)	Pipeline A
Unknown	International Accounting and Auditing Standards	(No approval date)	Pipeline A
Unknown	Development of the textile and clothing sector	(No approval date)	Pipeline A
Unknown	Development of Rural Financial Institutions	(No approval date)	Pipeline A
MIF/AT-41	Modernization of State (Transport Component)	24-May-95	Completed
MIF/AT-40	Manpower Adjustment Program	24-May-95	Completed
MIF/AT-44	Modernization of the Water and Sanitation Sector	19-Jul-95	Completed
MIF/AT-57	Trade Modernization	01-Nov-95	Completed
MIF/AT-48-1	Program to Strengthen Technical and Vocational Training for Low Income Women	27-Nov-95	Canceled
MIF/AT-105	Mediation and Arbitration Center	11-Dec-96	Completed
MIF/AT-124	Employment Services and Training	02-May-97	Completed
MIF/AT-132	Voucher Program for Entrepreneurial Service	25-Jun-97	Approved (not yet completed)
MIF/AT-156	Strengthening the Savings and Credit Cooperative System	25-Feb-98	Approved (not yet completed)
MIF/AT-157	Transport Concessions	25-Feb-98	Completed
MIF/AT-242	Local Development and Support for Private Initiatives	21-Apr-99	Approved (not yet completed)
MIF/AT-346	Development of Health Franchises	17-Jul-00	Approved (not yet completed)
MIF/AT-388	E-commerce Pilot Project for Small-Scale, Artisanal, and Agricultural Producer Groups	22-Dec-00	Approved (not yet completed)
MIF/AT-398	Banco Solidario	06-Mar-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-421	Privatization of the Assets of the Ministry of Tourism	13-Jul-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-425	Support of Local Participation in the Galapagos Tourism Sector	24-Jul-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-436	Support Micro-Enterprises Utilizing a Line of Credit	19-Sep-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-448	Improving competitiveness for micro and small enterprises in textile sector	05-Dec-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-449	Sociedad Financiera Ecuatorial S.A.	12-Dec-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-454	Strengthening Intellectual Property	20-Dec-01	Approved (not yet completed)
MIF/AT-463	Promoting Cleaner Production Among SMEs	03-Apr-02	Approved (not yet completed)
MIF/AT-505	Institutional Strengthening Cooperative Jardin Azuayo	28-Oct-02	Approved (not yet completed)
MIF/AT-559	Mitigate market access barriers under the Andean Trade Act	03-Dec-03	Approved (not yet completed)
MIF/AT-565	Institutional strengthening of Finca Ecuador	09-Dec-03	Approved (not yet completed)
MIF/AT-567	Job competencies certification system in the tourism sector	10-Dec-03	Approved (not yet completed)

## Annex X List of Indicators

Indicators to be Tracked and included in Monitoring Reports	Conditions for Line of Credit	2004	Year 1*	Year 2	Year 3**
<b>Profitability</b>					
Return on Equity	x	4.20%		>5%	
Return on Assets	x	0.50%		>1%	
Financial Self-Sufficiency	x			>100%	
<b>Asset Quality</b>					
Past due ratio of total assets (Super defined method)	x	8.83%	<8%	<7%	<6%
Risk Coverage Ratio (>30 days) <sup>2</sup>	x	87%		>100%	
Past-due portfolio Credifinanciero (>30 days) /Total portfolio Credifinanciero	x	0%		< 2%	
<b>Financial Management</b>					
Return on Portfolio <sup>3</sup>					
<b>Capitalization</b>					
Dispersion of equity base <sup>4</sup>	x	55%	<50%	<40%	<30%
Capital adequacy <sup>5</sup>	x	11%	>12%	>12.5%	>13.5%
<b>Operating Expenses</b>					
Average # loans per loan officer					
Average cost per loan					
Operating Costs/Total Assets					
<b>Outreach</b>					
Inclusion of minority groups such as women and indigenous people.	No set indicator, but % will be tracked.				
Number of RFE clients reached ('000)	Should prove that it will reach an adequate number of RFI and	12.5	18.8	26.2	29.9
Number of RFEs reached	members through placement plan and should have satisfactorily placed the money from the previous tranche before next tranche disbursed***	66	110	160	185
Portfolio of Credifinanciero		\$499.949	\$900.00	\$1.640.000	\$2.385.000
Interest Rate Spread	Difference between average active rate of RFEs and Credifinanciero rate to be no more than 12% and no less than 5% (including all commissions)	10.50%			
<b>Management and Governance</b>					
Improvements in corporate governance	x				
Development and Implementation of equity growth strategy	x				
Development and Implementation of deposit growth strategy	x				

1. = (Adjusted Financial Income + Other operational Income)/(Adjusted Financial Expenses + Adjusted Provision Expenses + Adjusted Operating Expenses)

2. = Accumulated Reserves / Past due portfolio (>30 days)

3. = Interest Income from Portfolio / Average Gross Portfolio

4. = % Paid in capital of top 4 shareholders

5. = Total Equity/Total Assets

\* Year 1 financial covenants are to be met before the disbursement of the first tranche and throughout the first year after disbursement of the first tranche.

\*\* The Year 3 financial covenants will continue in place throughout the six-year life of the credit line and a failure to meet these covenants will constitute events of default.

\*\*\* The numerical targets are indicative based on projected demand

**ANEXO XI**  
**Presupuesto detallado para el componente de asistencia técnica - EC-M1006**  
**CODESARROLLO (en US\$)**

	<b>FOMIN</b>	<b>Codesarrollo</b>	<b>Total</b>
<b>Fortalecimiento de la administración y la planificación estratégica de Codesarrollo</b>	<b>85,000</b>	<b>110,000</b>	<b>195,000</b>
Servicios de asistencia técnica	60,000	100,000	160,000
Actualización del plan comercial y apoyo constante	40,000	0	40,000
Asesoría en estrategia de comercialización y apoyo a operaciones de comercialización	10,000	55,000	65,000
Asesoría a largo plazo para la ejecución de recomendaciones estratégicas y de comercialización, de cambio institucional y de cultura institucional ("director técnico")	10,000	45,000	55,000
Visitas de intercambio y seminarios	25,000	10,000	35,000
Seminarios de capacitación para la alta gerencia, en administración y gestión financiera	15,000	5,000	20,000
Visitas de intercambio a otras de las mejores agencias microfinancieras latinoamericanas, en experiencias rurales y de segundo nivel	10,000	5,000	15,000
<b>Fortalecimiento del programa de préstamos de segundo nivel de Credifinanciero</b>	<b>105,000</b>	<b>10,000</b>	<b>115,000</b>
Servicios de asistencia técnica	75,000	0	75,000
Asesoría a corto plazo en la mejora de las políticas crediticias para Credifinanciero y otras metodologías rurales	25,000	0	25,000
Asesoría a corto plazo en la elaboración de instrumentos de análisis para Credifinanciero (seguimiento, gestión de riesgos, etc)	25,000	0	25,000
Asesoría a corto plazo en la evaluación del mercado y el lanzamiento de la estrategia de comercialización de Credifinanciero	25,000	0	25,000
Visitas de intercambio y seminarios	30,000	10,000	40,000
Seminarios de capacitación para analistas de crédito	20,000	5,000	25,000
Visitas de intercambio y seminarios	10,000	5,000	15,000
<b>Sistemas de información gerencial</b>	<b>70,000</b>	<b>20,000</b>	<b>90,000</b>
Servicios de asistencia técnica	45,000	10,000	55,000
Elaboración de un sistema de análisis oportuno de la cartera y de análisis del flujo de fondos	45,000	10,000	55,000
Equipos y programas informáticos	25,000	10,000	35,000
Equipos	25,000	5,000	30,000
Actualización de programas informáticos	0	5,000	5,000
<b>Auditoría, evaluación y gestión del proyecto</b>	<b>30,000</b>	<b>45,000</b>	<b>75,000</b>
Gestión del proyecto	0	45,000	45,000
Supervisión	15,000	0	15,000
Auditoría externa	10,000	0	10,000
Imprevistos	5,000	0	5,000
<b>Total</b>	<b>290,000</b>	<b>185,000</b>	<b>475,000</b>
	61%	39%	100%

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/04

Ecuador. Préstamo \_\_\_\_\_-EC y Cooperación Técnica No Reembolsable  
ATN/ME-\_\_\_\_-EC a Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda.  
“Codesarrollo” para Apoyar un Mecanismo Innovador para Ofrecer Crédito a  
Comunidades con Servicio de Crédito Inferior en Áreas Rurales

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, suscriba los acuerdos y adopte las medidas adicionales que se requieran para llevar a cabo y administrar la operación a que se hace referencia en el Memorando de Donantes documento MIF/AT-\_\_\_\_, a efectos de:

- (a) extender una línea de crédito renovable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. “Codesarrollo” (“Codesarrollo”) para apoyar un mecanismo innovador para ofrecer crédito a comunidades con servicio de crédito inferior en áreas rurales; y
- (b) financiar una cooperación técnica para fortalecer a Codesarrollo y su producto Credifinanciero.

2. Autorizar un máximo de US\$1.200.000 para los propósitos indicados en el párrafo 1(a), con cargo al Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Autorizar un máximo de US\$290.000, con carácter no reembolsable, para los propósitos indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004)

[EC-M1006]