

**FINANCIAMIENTO DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**FUNDACION BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE CALI (TC-9307499)**  
**FUNDACION MUNDIAL DE LA MUJER DE BUCARAMANGA (TC-9310046)**  
**CORPORACION MUNDIAL DE LA MUJER DE MEDELLIN (TC-9310038)**  
**CORPORACION MUNDIAL DE LA MUJER DE BOGOTA (TC-9310020)**  
**FUNDACION MUNDO MUJER DE POPAYAN (TC-9310054)**

**COLOMBIA**

**RESUMEN EJECUTIVO**

- PRESTATARIOS:** Los organizaciones prestatarias de este programa arriba mencionadas, son instituciones privadas sin fines de lucro afiliadas a la Red Mundial de Bancos de la Mujer (WWBs).
- MONTO/FUENTE:** El monto total de los proyectos alcanza a US\$4.4 millones, correspondiendo US\$4 millones en carácter de préstamo a fondos otorgados a cada institución de acuerdo a su capacidad de colocación de cartera y US\$400.000 como cooperación técnica no-reembolsable (US\$80.000 por entidad). La fuente de los recursos es el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), a través de su Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa (FIPE o Facilidad III-B) con el cual se financiarían los préstamos, mientras que la cooperación técnica no reembolsable provendría de la Facilidad III-A.
- TÉRMINOS Y CONDICIONES:** Los préstamos serán en dólares americanos y totalizarán US\$4 millones, proponiéndose un plazo de financiamiento de 8 años, con un período de gracia de 4 años, repagos en cuotas semestrales de igual monto, y aplicándose una tasa de interés del 4% anual.
- OBJETIVOS:**
- (a) Ampliar la cobertura del otorgamiento crediticio a micro y pequeñas empresarias del sector informal de la economía, que son sectores económicamente menos favorecidos y que no tienen acceso al financiamiento de la banca tradicional.
  - (b) Fortalecer institucionalmente a las entidades a fin de consolidar su autosuficiencia operativa y financiera.
- DESCRIPCIÓN:** El proyecto permitirá canalizar recursos financieros hacia microempresarios de bajos recursos económicos que actualmente no tienen acceso al sistema financiero convencional. Se utilizará una

metodología crediticia especialmente diseñada para atender a los microempresarios del sector informal, la cual ya vienen aplicando en las cinco instituciones. Se prevé una ampliación de la cobertura actual que es de aproximadamente 4.000 créditos en cartera, a 18.400 créditos a fines de 1995, estimándose que aproximadamente un 70% de los mismos serán otorgados a mujeres. De esta manera el proyecto permitiría la atención a 14.000 microempresarios adicionales, lo que significa que indirectamente el proyecto beneficiaría a aproximadamente 70.000 personas.

**CLASIFICACIÓN  
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 26 de octubre de 1993, clasificó esta operación en la Categoría II.

**RIESGOS:**

De acuerdo al análisis institucional y financiero, y a los supuestos conservadores de las proyecciones, no se prevén riesgos considerables de tipo técnico, administrativo o financiero. En tal sentido, dichas proyecciones indican que las WWBs lograrían la plena cobertura de sus costos y alcanzarían un nivel de capitalización considerable. Un posible riesgo sería su capacidad de garantizar el mismo nivel de eficiencia frente al aumento en volumen y en número de créditos en su cartera. Sin embargo, el programa de fortalecimiento institucional garantizaría la continuidad de un manejo eficiente de la cartera.

**ELEGIBILIDAD  
DEL PROYECTO:**

De acuerdo a las normativas del FOMIN para la elegibilidad de proyectos de financiamiento con el FIPE, el proyecto reúne todas las condiciones para ser elegible porque facilita significativamente el incremento de inversión privada, estimula las actividades de microempresas encabezadas por mujeres y refuerza la participación de pequeñas empresas en la economía de Colombia.

**JUSTIFICACION  
PARA LA  
PARTICIPACION DEL  
FOMIN**

Los recursos estarán dirigidos a instituciones donde ha existido un apoyo del Banco con recursos del Programa de Pequeños Proyectos en su desarrollo inicial y la ejecución del proyecto les permitirá su fortalecimiento institucional a fin de participar plenamente en el Programa Global. En esta operación el FIPE tiene la función de "lender of last resort" debido a que las WWB's tienen un muy limitado acceso a los fondos del sistema financiero regulado, ya que no están en condiciones de cumplir con las garantías que requieren los intermediarios financieros, y tampoco tienen acceso suficiente a recursos concesionales debido al desarrollo que han alcanzado.

Por último, el proyecto tendría un importante efecto demostrativo, pudiendo servir como un ejemplo a seguir por otras ONGs colombianas y de la región, interesadas en ampliar en forma más eficiente y autosuficiente sus servicios de financiamiento a la microempresa.

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 La elegibilidad de Colombia como país receptor de recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), fue aprobada por el Comité de Donantes basada en el Memorándum de Elegibilidad de País.

## II. ANTECEDENTES

- 2.1 En los últimos diez años Colombia ha podido aprovechar de sus condiciones favorables para un desarrollo económico sostenido, tales como elevado potencial de riquezas naturales, una adecuada integración de los principales centros económicos, un mercado interno considerablemente grande y un buen posicionamiento para el acceso a los mercados externos. Esto se evidencia en un crecimiento real de la economía de casi 3.5% anual en los últimos 15 años, en una tasa de inflación de aproximadamente 25% anual durante el mismo período, lo cual constituye una tasa relativamente baja en comparación con otros escenarios latinoamericanos, y en una creciente diversificación en sus exportaciones, donde se alcanzó un 47% de participación de los productos no tradicionales en el total de las exportaciones (ver Anexo I).
- 2.2 A pesar de los resultados alcanzados y las perspectivas favorables de crecimiento económico para los próximos años, dado por un sector exportador en crecimiento, reservas petrolíferas considerables, y una importante participación del sector privado, persiste en Colombia, al igual que en gran parte de América Latina un esquema de dualidad con una importante proporción de la población en situación de marginalidad e informalidad. Esto se explica, por un lado, por la fuerte migración hacia los principales centros urbanos dado que la agricultura juega cada vez un rol menos importante, y por otro, en la falta de capacidad de absorción de mano de obra que presenta el sector formal. Es así que las pequeñas y microempresas ocupan tres cuartas partes de la masa laboral del sector productivo, y también tienen una participación significativa en el valor agregado bruto del sector. En el comercio, la participación del sector informal es aún mayor.
- 2.3 La participación de la mujer en este sector informal de la economía es muy importante. Ellas asumen muchas veces una doble responsabilidad de madre y microempresaria a la vez, careciendo generalmente de servicios básicos como seguridad social y acceso al sistema educativo. Además no poseen vinculación al desarrollo tecnológico y acceso al crédito bancario. Bajo estas condiciones, el 62% de las mujeres vinculadas a la Población Económicamente Activa (PEA) pertenecen al sector informal y de éstas, el 58% han completado únicamente el nivel primario de educación. La participación más alta de la mujer se da en las actividades comerciales las cuales permiten un mayor compatibilidad entre las labores de ama de casa y las de la microempresa.
- 2.4 El sector financiero formal de Colombia está caracterizado por un alto número de instituciones. Actualmente operan 94 instituciones en 5 segmentos que a fines de setiembre de 1992 contaban con un balance acumulado de aproximadamente US\$22.000 millones. Casi el 50% corresponde al sector bancario que abarca a 28 entidades. El segundo subsector en

importancia está representado por 30 corporaciones financieras con un volumen acumulado de US\$5.100 millones. En tercer lugar están las corporaciones de ahorro y vivienda, con 9 entidades y un balance de aproximadamente US\$4.000 millones. Además se debe mencionar a las compañías de financiamiento comercial y las cooperativas de ahorro y crédito.

- 2.5 A pesar de esta gran variedad de entidades, el sector financiero formal no está preparado para atender gran parte de la población del sector informal. Estas instituciones requieren garantías hipotecarias, depósitos en garantía en función al monto de crédito (20 a 30%), presentación de documentación formal del microempresario, presentación de uno o dos fiadores económicamente solventes, etc., requisitos que la mayor parte de la clientela del sector informal no los pueden cumplir. Por estos motivos, la importancia del sector financiero informal (ej. agiotistas, proveedores, casas comerciales, etc.) es aún significativa.
- 2.6 Entre los sectores formal e informal se encuentran las ONG's financieras, las cuales operan con el otorgamiento de microcréditos asociado a otros servicios como, por ejemplo, capacitación. Estas instituciones conforman lo que podría llamarse el sector financiero semi-formal, orientado a cubrir las necesidades de financiamiento del sector informal microempresarial.
- 2.7 En el marco de estas necesidades, las 5 intermediarias del proyecto se han fijado dos objetivos comunes. Uno es el de atender al sector informal, preferentemente a las mujeres microempresarias, con créditos ágiles y oportunos a precios competitivos. Para la consecución de este objetivo es indispensable un apoyo financiero que permita incrementar los volúmenes de cartera y que abra las posibilidades para una capitalización patrimonial adecuada. Los demás factores del mercado están dados y existe una alta demanda potencial del sector microempresarial informal en las cinco ciudades donde operan las intermediarias. Además, cuentan con la experiencia (hasta de 10 años) y el asesoramiento suficiente en el otorgamiento de microcréditos, para ampliar su cobertura hacia un mayor número de microempresarios, sin la necesidad de costosos medios de promoción o publicidad.
- 2.8 El otro objetivo común que han establecido estas instituciones, es la creación a mediano plazo de una entidad financiera formal con el agrupamiento de las cinco entidades. Al constituirse en entidad financiera regulada podrían, entre otras cosas, tomar depósitos del público, acceder a la línea de redescuento del Banco de la República (Programa Global de Crédito del Banco) y ampliar sus servicios de financiamiento a pequeñas y microempresas.
- 2.9 El apoyo del MIF a estos proyectos es muy oportuno, especialmente si consideramos la etapa de su desarrollo en que se encuentran estas instituciones. Actualmente, las WWB's no pueden acceder directamente a los recursos del Programa Global ya que no son una institución financiera regulada. El único acceso que tienen a dichos recursos es por medio de un banco que, por un lado, al crear una etapa más en el proceso de intermediación aumenta el costo de los recursos (tasa de interés) y por otro lado como los bancos asumen frente al Banco República el riesgo

comercial de crédito, tienen requisitos de garantías muy fuertes que estas instituciones no pueden satisfacer.

- 2.10 En lo que respecta a recursos concesionales tampoco tienen el acceso que necesitan. Los donantes buscan organizaciones más incipientes para apoyar y las cantidades que generalmente canalizan no son suficientes para la capacidad de colocación de las WWBs. Asimismo, tampoco sería conveniente que continuaran financiándose por medio de recursos blandos, lo cual crea un mal hábito de dependencia en esta clase de recursos que desalienta la autosuficiencia.
- 2.11 Finalmente, mediante el financiamiento de estas operaciones, el FOMIN daría una respuesta a estas necesidades que no están siendo atendidas, pero que es fundamental satisfacerlas para no interrumpir un proceso de desarrollo que está orientado a consolidar sistemas de apoyo a este sector de la economía.

### III. PRESTATARIOS

- 3.1 Los organizaciones prestatarias de este programa son: la Fundación Banco Mundial de la Mujer-Cali, (WWB-Cali); la Corporación Mundial de la Mujer Colombia-Bogotá, (WWB-Bogotá); la Corporación Mundial de la Mujer-Medellín (WWB-Medellín); la Fundación Mundo Mujer-Popayán, (WWB-Popayán); y la Fundación Mundial de la Mujer-Bucaramanga, (WWB-Bucaramanga).
- 3.2 Los cinco Bancos de la Mujer de Colombia, fundados entre 1983 y 1988, son instituciones privadas sin fines de lucro, con personería jurídica, afiliadas a la Red Mundial de Bancos de la Mujer con sede en Nueva York, cuyos objetivos y políticas se ajustan a las de esta red.
- 3.3 En los primeros años de funcionamiento estas organizaciones se definían como instituciones sociales de desarrollo, cuya misión fundamental era incorporar a la actividad económica y social a las mujeres de los sectores económicamente desfavorecidos, mejorando su nivel de vida mediante la aplicación de programas de capacitación y desarrollo socio-empresarial asociados al otorgamiento de créditos como servicio colateral.
- 3.4 Esta estrategia operativa llevó a estas instituciones a una tendencia al estancamiento y descapitalización continua. Sin embargo, gracias al apoyo proveniente del Banco, a través de convenios de financiamiento con cada WWB dentro del marco del Programa de Pequeños Proyectos, estas instituciones han incorporado importantes cambios en sus políticas institucionales. Asimismo, las WWBs cuentan con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), a través de un contrato de asistencia técnica de largo plazo lo cual también ha contribuido a este proceso de transformación. De esta manera, se han orientado a la especialización en el otorgamiento crediticio con plena cobertura de costos a los micro y pequeños empresarios, mayoritariamente mujeres, del sector informal.
- 3.5 La llegada de los recursos del Banco y de la asistencia técnica de la GTZ, concientizó a las Juntas Directivas de las WWBs a realizar una

administración eficiente de los fondos, dejando de depender de donaciones, e introduciendo un precio a los pasivos que obligaba a mantener el valor real del capital. Este nuevo concepto, les abrió las posibilidades de convertirse en una institución financiera profesional y eficiente. De esa manera las WWBs podrían ampliar sus servicios financieros, atendiendo a un mayor número de microempresarios.

- 3.6 Las cinco instituciones cuentan con capacidad legal para contratar todo tipo de préstamos, recibir donaciones y ayudas económicas tanto de fuentes nacionales como extranjeras, así como para otorgar préstamos a terceros, ofrecer capacitación, asistencia técnica y otros servicios de acuerdo a lo que contemplan sus estatutos.
- 3.7 La estructura organizativa de las WWBs es muy similar entre las cinco, básicamente constan de un nivel legislativo a cargo de la Junta Directiva, un nivel ejecutivo a cargo de la Dirección Ejecutiva y un nivel operativo dividido generalmente en tres áreas: crédito, administración y servicios. La representación legal de estas instituciones recae sobre la Dirección Ejecutiva. Las funciones y responsabilidades no estaban claramente definidas, sin embargo a la fecha se han puesto en marcha procesos de reestructuración organizativa y se trabaja con una clara definición institucional.
- 3.8 Todos los cambios que se vienen realizando están orientados a tratar de brindar un servicio ágil y eficiente a la clientela. Concretamente, han comenzado la instalación de nuevos sistemas de información para el manejo de crédito, se continua con la capacitación del personal y se están abriendo nuevas agencias para una atención más eficiente a su clientela. El cuadro 1 permite ver algunos datos que muestran la situación de la cartera de créditos de las cinco WWBs. En el mismo cuadro se observa que la participación de la mujer en los créditos otorgados es sumamente alta en todas las WWBs. En promedio el 78% de la clientela atendida son mujeres, lo que representa 3.100 mujeres microempresarias apoyadas por estas instituciones.
- 3.9 El mismo cuadro muestra todavía diferencias sustanciales entre las diferentes WWBs. Particularmente, en la WWB-Cali, en la cual el Pequeño Proyecto con el Banco está ya en un 90% de su ejecución y dónde se empezó con anterioridad la asistencia técnica de GTZ, se pueden destacar los mejores resultados. Concretamente, el volumen de su cartera de créditos es igual a la suma de las otras cuatro y su índice de morosidad es significativamente más bajo. Los mayores avances que presenta la WWB-Cali se evidencian también en los estados financieros que se incluyen en el Anexo I. Para mayor información se incluye en el Anexo II un reciente análisis institucional y financiero de esta institución. Cabe mencionar que esta evolución positiva se observa en forma cada vez más apreciable también en las otras WWBs, a medida que avanza la ejecución del Pequeño Proyecto respectivo y la asistencia técnica de GTZ. De esta manera, se prevé que en los próximos meses, al momento de la finalización de sus Pequeños Proyectos respectivos, las mismas podrían llegar a un nivel similar en eficiencia operativa al de la WWB-Cali.

Cuadro 1: Datos actuales sobre las carteras de las WWBs 1/  
(montos en US\$)

| STOCK                              | CALI      | BOGOTA  | POPAYAN | MEDELLIN | BUCARA-MANGA | TOTAL     |
|------------------------------------|-----------|---------|---------|----------|--------------|-----------|
| Cartera vigente                    | 1.060.000 | 318.961 | 322.421 | 336.600  | 108.500      | 2.146.482 |
| No. Créd.vigentes                  | 1.982     | 595     | 687     | 613      | 176          | 4.053     |
| Créd.promedio vigente              | 535       | 536     | 469     | 549      | 616          |           |
| No. analistas                      | 9         | 7       | 7       | 7        | 3            |           |
| Cartera promedio por analista      | 117.788   | 45.556  | 46.060  | 48.000   | 36.167       |           |
| No. Créd./analistas                | 220       | 85      | 98      | 87       | 58           |           |
|                                    |           |         |         |          |              |           |
| Setiembre 93 FLUJO                 |           |         |         |          |              |           |
| Volumen colocado                   | 364.659   | 131.530 | 97.224  | 52.113   | 25.000       |           |
| No. Créd.Otorgados                 | 443       | 238     | 146     | 63       | 30           |           |
| Colocaciones/Analista              | 40.518    | 18.790  | 13.889  | 7.445    | 8.333        |           |
| No.Créditos Colocados por/Analista | 49        | 34      | 21      | 9        | 10           |           |
| Monto Crédito Promedio Colocado    | 823       | 553     | 666     | 827      | 833          |           |
|                                    |           |         |         |          |              |           |
| MOROSIDAD:                         |           |         |         |          |              |           |
| 30 días                            | 1,94%     | 3,13%   | 2,90%   | 16,78%   | 4,35%        |           |
| Participación de la Mujer          | 76%       | 68%     | 85%     | 75%      | 87%          |           |

3.10 Estos resultados permiten albergar cierto optimismo para las WWBs, porque se están creando las bases para convertirse en una institución financiera regulada que atienda al sector microempresarial informal. Sin embargo, es importante subrayar que sin los recursos financieros adicionales del FOMIN estaría en riesgo el logro de este objetivo y la consolidación de los alentadores resultados obtenidos hasta la fecha.

3.11 La única institución que tiene una morosidad elevada es la WWB-Medellín. El motivo por el cual el nivel de morosidad se encuentra considerablemente alto en la WWB-Medellín, es la carencia, hasta octubre de 1993, de sistemas de información ágiles y eficientes, que permitan reaccionar inmediatamente frente a los problemas de atraso en el pago de los créditos. Los reportes de la cartera morosa se proporcionaban a los analistas de crédito cada 10 ó 20 días, lo que no les permitía reaccionar con la rapidez necesaria frente a los morosos. Otro factor de importante

1/ Datos de Cali, Bogotá y Popayán al 30 de setiembre, y Bucaramanga y Medellín al 31 de agosto.

importante influencia, era el reporte tardío de los pagos que se realizaban en el banco.

- 3.12 Actualmente, ya se han superado algunas deficiencias. Se han implementado dos "softwares" especializados, tanto para la administración de la cartera como para contabilidad, que permiten obtener, entre otras cosas, información oportuna y confiable sobre la cartera, la morosidad, y la situación financiera. Además se ha implementado el servicio de caja (recaudo de los pagos), directamente en la sede de la WWB en jornada continua de atención, para evitar los inconvenientes presentados con el banco. Se ha implementado un sistema de incentivos para los analistas de crédito en función al volumen de cartera vigente, número de clientes vigentes y nivel de morosidad, lo cual los incentiva a bajar cada día su morosidad. Asimismo, se ha puesto en marcha un plan de emergencia para reducir la mora, contratando un vehículo por seis horas diarias para visitar constantemente a los clientes en mora, realizar embargos, etc.

#### IV. EL PROYECTO

##### A. Componentes del Proyecto

- 4.1 El presente proyecto tiene los siguientes objetivos :
- Ampliar la cobertura del otorgamiento crediticio hacia las micro y pequeñas empresas del sector informal de la economía, que son sectores económicamente menos favorecidos, que no tienen acceso al financiamiento de la banca tradicional.
  - Fortalecimiento institucional a las cinco WWBs a fin de lograr la autosuficiencia operativa y financiera.
- 4.2 El proyecto incluye dos componentes esenciales: (i) una suma total de US\$4 millones para un fondo rotatorio de crédito, y (ii) una suma total de US\$400.000 para asistencia técnica hacia las cinco WWBs, consistente en capacitación para los analistas de crédito y fortalecimiento en el área de cómputo.
- 4.3 Cada WWB participante firmaría un convenio con el Banco y sería independientemente responsable por la ejecución del proyecto. En el siguiente cuadro se puede apreciar como serán asignados, entre las cinco WWBs, los fondos del financiamiento:

CUADRO 2  
(en miles de US\$)

| INSTITUCION     | FONDO DE CREDITO | COOPERACION TECNICA |                      | TOTAL |
|-----------------|------------------|---------------------|----------------------|-------|
|                 |                  | CAPACITACION        | SISTEMAS INFORMATICA |       |
| WWB-CALI        | 1.500            | 60                  | 20                   | 1.580 |
| WWB-BOGOTA      | 750              | 60                  | 20                   | 830   |
| WWB-MEDELLIN    | 750              | 60                  | 20                   | 830   |
| WWB-BUCARAMANGA | 500              | 60                  | 20                   | 580   |
| WWB-POPAYAN     | 500              | 60                  | 20                   | 580   |
| TOTAL           | 4.000            | 300                 | 100                  | 4.400 |

B. Ejecución del Proyecto

1. Componente de Crédito

- 4.4 Los recursos del financiamiento se canalizarán a los micro y pequeños empresarios, vía créditos para financiar tanto capital de trabajo como la adquisición de activos fijos. Los plazos son hasta de un año para capital de trabajo y hasta de dos años para capital de inversión. La tasa de interés es fija y el repago de estos créditos se hace mediante cuotas fijas. Los beneficiarios tienen la posibilidad de escoger la forma de pago más adecuada a su flujo de caja y tipo de negocio, que puede ser semanal, cada 15 días y mensual. Por otro lado, los clientes cuentan con un servicio de caja que brindan las WWBs en sus propias oficinas, donde ellos mismos pueden realizar sus pagos, en jornada continua de atención y con mucha rapidez en el servicio.
- 4.5 Estos recursos serán utilizados aplicando una metodología de análisis especialmente diseñada para atender a los microempresarios del sector informal, la cual se viene aplicando en las cinco WWBs. Algunos aspectos importantes de esta tecnología financiera se pueden resumir de la siguiente forma :
- Análisis detallado de los riesgos: en base a datos del solicitante referentes a su unidad familiar y al negocio, se trata de realizar una adecuada evaluación de la economía familiar y la del negocio que permita apreciar las interrelaciones entre los flujos económicos provenientes del negocio y de otras fuentes, que pueden influenciar la capacidad de pago neta del solicitante. Este análisis es realizado en forma estandarizada, luego de haber efectuado un relevamiento de datos in situ, es decir, tanto en la empresa como en el hogar del potencial prestatario. Esto permite mantener a niveles muy bajos los costos de transacción para el grupo meta. La aprobación de las solicitudes es resuelta por un comité de crédito, que de este modo objetiviza los criterios de decisión.

- El carácter de las garantías exigidas: la concepción sobre las garantías que adopta la metodología crediticia de las WWBs, trata de dar respuesta a una de las limitantes principales para los microempresarios, para acceder al crédito, que constituye la carencia de garantías acordes a las exigidas normalmente por la banca tradicional.

Por esta razón, las garantías requeridas en el marco de la tecnología financiera de las WWBs, no son las de orden tradicional (hipotecas, avales de personas con alta solvencia, etc.), sino garantías prendarias de fácil consecución y que representan un alto valor de uso (material o inmaterial) para el prestatario. Por lo tanto, el monto de la garantía y la cobertura de la deuda sólo tienen una importancia secundaria.

- Relación entre el agente de crédito y el prestatario: a diferencia de los procedimientos bancarios tradicionales, donde el análisis del crédito está funcionalmente separado del control y seguimiento y, llegado el caso, del cobro judicial, en la tecnología crediticia de las WWBs, cada agente de crédito asume la responsabilidad durante el proceso de otorgamiento y mantiene aún después del desembolso su relación con el prestatario. Des esta forma se desarrolla una relación hasta cierto punto personal, que incrementa el nivel de información del agente y por ende mejora su eficiencia en el caso de otorgamientos recurrentes. Además esta práctica permite asignar responsabilidades, lo que, a su vez, permite estructurar un sistema remunerativo basado en el rendimiento de cada profesional, posibilitando, por ende, la implementación de una adecuada estructura de incentivos. Ello reduce -conjuntamente con la toma de decisiones- el riesgo de que se concedan préstamos motivados por criterios no estrictamente económicos.
- Control y seguimiento de la cartera: otro elemento importante de la tecnología crediticia que poseen las WWBs, es el control riguroso del comportamiento de pago de los clientes, que se realiza mediante el reporte diario de la cartera con retrasos de pago, y permite a la institución reaccionar inmediatamente ante cualquier incumplimiento o alteración de la disciplina de pago de los mismos. Con esta práctica de monitoreo inmediato, se pone de manifiesto el rigor y la sensatez institucional en la recuperación y las WWBs logran controlar eficientemente el riesgo crediticio, originado por la insuficiencia de garantías que caracteriza al grupo meta.

- 4.6 La ejecución del proyecto permitirá canalizar recursos financieros hacia microempresarios de bajos recursos económicos que actualmente no tienen acceso al sistema financiero convencional. Se prevé una ampliación de la cobertura actual de aproximadamente 4.000 préstamos vigentes, a más de 18.000 créditos a fines de 1995, estimándose que aproximadamente un 70% de los mismos serán otorgados a mujeres. De esta manera el proyecto permitiría la atención a 14.000 microempresarios adicionales, lo que significa que indirectamente el proyecto beneficiaría a aproximadamente 70.000 personas.

## 2. Componente de Asistencia Técnica

4.7 Los recursos para la cooperación técnica serán destinados en un 75% para capacitación en el área de créditos y el 25% restante para asesoría en el área de cómputo.

i) La capacitación prevista en el área de crédito comprende los siguientes aspectos:

- Diseño e implementación de una metodología de análisis de las micro y pequeñas empresas, que permita establecer la capacidad de pago neta de dichos solicitantes.
- Participación permanente en la supervisión de la calidad del servicio crediticio de las instituciones participantes del proyecto, enfatizando los siguientes puntos:
  - Análisis de la cartera de créditos y control de la morosidad.
  - Plan de promoción activo del servicio crediticio.
  - Análisis y optimización de los procedimientos administrativos.
- Capacitación a los analistas de crédito de las WWBs en la nueva tecnología financiera.
- Capacitación a las Direcciones Ejecutivas y a las Juntas Directivas de las WWBs en la tecnología financiera apropiada y en lo referente a las políticas a aplicar, definición de objetivos, definiciones institucionales y de su rol dentro de la institución.
- Participar y asesorar al comité de créditos de las WWBs en la toma de decisiones.
- Asesoría en la selección y capacitación de los nuevos agentes de crédito.

ii) La cooperación técnica en el área de cómputo comprenderá los siguientes aspectos:

- Implementación de un "hardware" y "software" adecuado para la administración y seguimiento de la cartera de créditos y para contabilidad.
- Asesoramiento en el manejo de los nuevos sistemas de computación.

## V. VIABILIDAD Y RIESGOS

5.1 En el Anexo III se presentan las proyecciones de los estados financieros de cada WWB, acompañadas de los supuestos utilizados. Dichas proyecciones están referidas a un horizonte de dos años y medio (junio/93 a diciembre/95). La hipótesis inicial es un financiamiento de acuerdo a la capacidad de absorción de cada institución con fondos

suficientes provenientes del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa (FIPE).

- 5.2 El estudio de las proyecciones proporciona una clara idea sobre la viabilidad económico-financiera del proyecto, la cual reside en la aplicación de tasas de interés positivas en términos reales, que permite el mantenimiento del valor y la capitalización del fondo de crédito de las WWBs, cubriendo también los costos de intermediación y la formación de una reserva para cuentas incobrables. Al final del período proyectado se estima que las cinco instituciones participantes lograrían incrementar su patrimonio, en promedio, en 3 veces con respecto a su nivel actual. De esta forma estarían en condiciones de transformarse en una institución financiera formal y continuar operando en beneficio de los sectores económicamente desfavorecidos, de una manera autosuficiente e incluso rentable.
- 5.3 Técnicamente las instituciones se encuentran preparadas para afrontar la ejecución del proyecto, ya que cuentan con la experiencia suficiente y un adecuado asesoramiento en el otorgamiento de créditos, cuyos resultados ya empiezan a observarse. Desde el punto de vista ambiental el proyecto no tiene mayores implicancias, ya que las actividades económicas que se financiarían no involucran procesos químicos o biológicos que afecten seriamente el ecosistema. Las actividades económicas financiables estarían básicamente relacionadas al comercio y la prestación de servicios de diversa índole, así como también actividades productivas de tipo manufacturero de pequeña escala, con procesos de transformación física de las materias primas. El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 26 de octubre de 1993, clasificó esta operación en la categoría II.
- 5.4 Con referencia a la viabilidad institucional del proyecto se puede constatar que las WWBs consolidarían el proceso de transformación de sus estructuras organizativas hacia un modelo organizativo flexible que se ajuste a las diversas necesidades de trabajo y a las perspectivas de crecimiento trazadas. Por otro lado, mediante la asistencia técnica prevista en el proyecto, se consolidaría el proceso de capacitación y entrenamiento de sus recursos humanos.
- 5.5 Con relación a las tasas de interés que se cargan a los sub-préstamos, se puede constatar que las WWBs poseen un nivel de precios sustancialmente competitivo y, sobre todo, brindan agilidad en el otorgamiento crediticio que para los microempresarios, en muchos casos, es un factor mas importante que la tasa de interés. Además, la mayor parte del sector informal paga a los prestamistas tasas de interés exorbitantes, debido a que en la mayoría de los casos ellos constituyen su única fuente accesible de financiamiento. Asimismo, estas tasas de interés tan elevadas crean una transferencia neta de los recursos del grupo meta poco justificable, que se eliminaría mediante la ejecución del programa produciendo un ahorro de recursos para el sector, lo cual tiene un impacto social relevante.
- 5.6 El éxito de la operación va a estar estrechamente ligado al comportamiento de las instituciones frente al crecimiento de la cartera. La ejecución de la operación va a implicar un aumento en el

número de créditos que cada entidad maneja y si no utilizan una tecnología financiera apropiada, podría repercutir en un aumento del capital en riesgo. Sin embargo, estas instituciones han experimentado crecimientos rápidos frente a los cuales han sabido reaccionar adecuadamente. El apoyo que se brindaría mediante la cooperación técnica fortalecería a estas instituciones en técnicas de manejo de cartera, tanto en los aspectos financieros, como de manejo de información sobre la clientela y su seguimiento. Asimismo, el aumento de sus activos, les permitiría bajar los costos promedio de los créditos, realizando una economía de escala mayor a la que actualmente obtienen. En gran medida, el camino para consolidar la autosuficiencia de estas instituciones es que alcancen un nivel apropiado de préstamos en su cartera.

- 5.7 De acuerdo al análisis anterior y a los supuestos conservadores de las proyecciones, no se prevén riesgos considerables de tipo técnico, administrativo o financiero.

## VI. CUMPLIMIENTO CON LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 6.1 De acuerdo a las normativas del FOMIN para la elegibilidad de proyectos de financiamiento con el FIPE, el proyecto reúne las condiciones de elegibilidad porque facilita significativamente el incremento de inversión privada, estimula las actividades de microempresas encabezadas por mujeres y refuerza la participación de pequeñas empresas en la economía de Colombia. Adicionalmente, se puede observar la adicionalidad del proyecto en tres importantes aspectos. En primer lugar, tiene un efecto catalítico porque los recursos para fondos de crédito y asistencia técnica estarán dirigidos a proyectos donde ha existido un apoyo del Banco en el desarrollo inicial de las entidades y una presencia de la GTZ que será ampliada en la ejecución de esta operación. En segundo lugar, el FIPE tiene la función de "lender of last resort" en esta operación, debido a que tienen un muy limitado acceso a los fondos del sistema financiero regulado ya que no están en condiciones de cumplir con las garantías que requieren los intermediarios financieros y tampoco tienen acceso suficiente a recursos concesionales debido al desarrollo que han alcanzado. Por último, el proyecto tendría un importante efecto demostrativo, pudiendo servir como un ejemplo a seguir por otras ONGs de la región, interesadas en ampliar en forma más eficiente y autosostenible sus servicios a la microempresa.
- 6.2 La viabilidad económica-financiera del proyecto se evidencia en los proyecciones financieras realizadas, demostrando la facultad de la institución de generar el rendimiento necesario para pagar sus obligaciones crediticias con el FIPE. La viabilidad institucional del proyecto está asegurada por el personal calificado y la experiencia de las WWBs, así como la asistencia técnica complementaria de la GTZ, con un compromiso de apoyo a estas instituciones. En lo referente a la viabilidad económica, se entiende que el proyecto aportaría un importante beneficio a la economía de Colombia estimulando el desarrollo de actividades del grupo meta. El proyecto tendrá una

importante participación de la mujer, estimándose que un 70% de las microempresas a atenderse estarían encabezadas por mujeres. Asimismo, el proyecto tendría un significativo efecto multiplicador en la generación de empleo, así como generaría un aumento en el nivel y la distribución de ingresos a nivel de los sectores más negativamente afectados por el proceso de ajuste de la economía del país.

#### VII. COMPATIBILIDAD CON EL PROGRAMA DEL BANCO PARA EL PAIS

- 7.1 El Banco ha demostrado en los últimos 10 años, mediante la realización de dos programas globales de crédito y a través de varios Pequeños Proyectos, que el apoyo al sector microempresarial es una de las prioridades de su estrategia. Esta prioridad ha sido reiterada en el último documento de programación de país en el cual se incluye dentro de la estrategia del Banco el financiamiento de un tercer programa global de crédito para la microempresa y la posibilidad de utilizar al FOMIN en iniciativas innovadoras para apoyar al sector. Consecuentemente, la presente operación se enmarca perfectamente dentro de la estrategia del Banco en Colombia.

#### VIII. MODALIDAD DE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL FOMIN

##### A. Préstamo

- 8.1 Los préstamos serán en dólares americanos y totalizarán US\$4 millones, proponiéndose un plazo de financiamiento de 8 años, con un período de gracia de 4 años, repagos en cuotas semestrales de igual monto, y aplicándose una tasa de interés del 4% anual. 2/ Los recursos provendrían del FIPE (Facilidad III-B del FOMIN) que está especialmente orientado al financiamiento de instituciones que apoyan a la pequeña y microempresa.
- 8.2 El diferencial que se produzca entre el costo de los recursos para las instituciones y la tasa promedio de captación en el mercado financiero para los depósitos a término fijo (DTF), deberá ser utilizado para capitalizar el patrimonio de las instituciones y para constituir las reservas necesarias que precisen las entidades prestatarias para cubrirse del riesgo cambiario que asumen al tomar una deuda en dólares.

##### B. Asistencia Técnica

- 8.3 La asistencia técnica paralela a los préstamos totalizaría US\$400.000 para las cinco WWBs. La misma sería otorgada en carácter no reembolsable con recursos provenientes de la Facilidad III-A para el desarrollo de la pequeña y microempresa del FOMIN, destinada al fortalecimiento institucional de entidades especializadas en la atención al grupo meta.

---

2/ Esta tasa incluye el 3% para el mantenimiento de valor del FIPE y el 1% para cubrir costos administrativos del FOMIN.

## IX. EVALUACION

- 9.1 Las entidades deberán preparar y presentar informes semestrales de progreso, para que el Banco pueda llevar a cabo un adecuado seguimiento del proyecto. Los informes deberán contener datos relevantes sobre la viabilidad institucional, poniendo énfasis en la calidad de la cartera y la rentabilidad de la institución, para poder medir su capacidad de expansión de servicios financieros al grupo meta. Además estos informes deben incluir datos sobre el alcance y la calidad de los servicios como por ejemplo número y características de los clientes, costos de las transacciones, etc., así como recomendar las medidas necesarias para ajustar los servicios a los requerimientos de la clientela. Por otra parte, se realizarían dos evaluaciones externas que serían financiadas por el FOMIN. La primera de las mismas sería efectuada al final del primer año del período de ejecución, mientras que la segunda y final, se efectuaría al final del segundo año de ejecución.

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA  
FUNDACION MUNDIAL BANCO DE LA MUJER DE CALI CON RECURSOS  
DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

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 calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación Mundial Banco de la Mujer de Cali, de la República del Colombia, con el fin de otorgarle: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$1.500.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), con cargo a los recursos del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, y hasta la suma de US\$80.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica no reembolsable de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA CORPORACION MUNDIAL DE LA MUJER DE BOGOTA CON RECURSOS DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

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 calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Corporación Mundial de la Mujer de Bogotá, de la República del Colombia, con el fin de otorgarle: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$750.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), con cargo a los recursos del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, y hasta la suma de US\$80.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica no reembolsable de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA CORPORACION MUNDIAL DE LA MUJER DE MEDELLIN CON RECURSOS DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

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 calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Corporación Mundial de la Mujer de Medellín, de la República del Colombia, con el fin de otorgarle: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$750.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), con cargo a los recursos del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, y hasta la suma de US\$80.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica no reembolsable de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA FUNDACION MUNDO MUJER DE POPAYAN CON RECURSOS DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

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 calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación Mundo Mujer de Popayán, de la República del Colombia, con el fin de otorgarle: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$500.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), con cargo a los recursos del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, y hasta la suma de US\$80.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica no reembolsable de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA FUNDACION MUNDIAL  
DE LA MUJER DE BUCARAMANGA CON RECURSOS DEL FONDO  
MULTILATERAL DE INVERSIONES

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 calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación Mundial de la Mujer de Bucaramanga, de la República del Colombia, con el fin de otorgarle: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$500.000 para los fines indicados en el párrafo 1(a), con cargo a los recursos del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, y hasta la suma de US\$80.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica no reembolsable de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.