

PERU

**FORTALECIMIENTO DE CAJAS RURALES Y MUNICIPALES
DE AHORRO Y CRÉDITO**

(TC-99-05-05-4)

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Guillermo Arrivillaga (COF/CPE), Glenn Westley (SDS/MIC), Javier Cayo (LEG), Rosario Londoño (RE3/FI3), Nobuyuki Otsuka (MIF) y Hunt Howell (RE3/FI3), Jefe de Equipo de Proyecto.

INDICE

Página

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES	1
A.	Elegibilidad	1
B.	Marco de referencia	1
II.	EL PROYECTO.....	2
A.	Objetivos	2
B.	Descripción del proyecto	3
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	5
IV.	EJECUCION DEL PROYECTO.....	6
A.	Entidad ejecutora	6
B.	Aspectos especiales de la ejecución.....	6
C.	Adquisición de bienes y servicios.....	7
D.	Estado de implantación y condiciones para desembolsos.....	7
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACION	7
VI.	JUSTIFICACION Y RIESGOS.....	7

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I Marco Lógico

LISTA DE APENDICES

Resolución

**LISTA DE ANEXOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TECNICOS
DEL PROYECTO**

ANEXO II Descripción del Sector Microfinanciero.

ANEXO III El presupuesto detallado.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CMACs	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo, S.A.
CRACs	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR:	Corporación Financiera de Desarrollo, S.A. (COFIDE)
NUMERO DEL PROYECTO:	TC-99-05-05-4
BENEFICIARIOS:	Micro y pequeña empresas peruanas
FINANCIAMIENTO:	No reembolsable (III-A): FOMIN: US\$ 1,5 millones Local: US\$ 1.0 millones Total US\$ 2,5 millones
OBJETIVOS:	El objetivo general del proyecto es el de mejorar el acceso de la población de bajos ingresos a los servicios financieros. Los objetivos específicos son: a) fortalecer la administración de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito; y b) apoyar el proceso de privatización de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. El proyecto establecerá la posibilidad para que el capital privado pueda: a) ingresar a la intermediación financiera rural; b) reconocer la capacidad de ahorro en la población rural; c) incorporar las actividades rurales no agrícolas en los créditos otorgados por el sistema de cajas; y d) asignar atención a los pequeños y micro empresarios.
DESCRIPCION DEL PROYECTO:	El proyecto contempla la provisión de asistencia técnica dirigida a las Cajas Rurales para fortalecer y mejorar su gestión, en particular, sobre las áreas como planificación estratégica, promoción de las captaciones de depósitos, reforzamiento de control interno y auditoría, desarrollo de productos financieros, desarrollo de tecnología crediticia, manejo de la cartera y administración financiera y de riesgos. Con este paquete de asistencia técnica se podrá conseguir una mejora substancial de productividad y eficiencia, de manera que se facilitará la reforma de la estructura patrimonial, asegurando la mejor gobernabilidad institucional y preparándolas para lograr un alcance más significativo y su acceso a los mercados de capitales como fuente de fondeo. El proyecto también prevé apoyar el proceso de privatización de las Cajas Municipales, complementando acciones que ya se están implementando y sobre las cuales ya existe un avance significativo.

El reforzamiento de la gestión del sistema de las Cajas y reforma de sus estructuras permitirán la incorporación de socios estratégicos privados, resolviendo la dispersión de su accionariado y la confusión entre el rol de accionista con el de prestatario, una estructura de propiedad difusa y los consiguientes problemas de agencia y riesgo moral.

**CALENDARIO DE
EJECUCION:**

Período de Ejecución: 36 meses

Período de Desembolso: 42 meses

RIESGOS:

Los riesgos identificados son: (i) riesgo de no llegar a un desarrollo sostenible de la gestión y la estructural de propiedad de CRACs. Las CRACs son entidades autónomas de propiedad privada, cuyos dueños tendrán que estar de acuerdo con el proyecto y tener la disponibilidad de cumplir con los objetivos de éste; y (ii) riesgo de una falta de coordinación oportuna entre la agencia ejecutora (COFIDE) y Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para trabajar estrechamente en conjunto e intercambiar continuamente la información sobre el desempeño y progreso de las Cajas. Estos riesgos serán mitigados por COFIDE, ya que esta agencia ejecutora cuenta con una amplia experiencia en la administración de este tipo de proyectos complejos y ha estado en plena y permanente comunicación con SBS en cuanto a proyectos de asistencia técnica a este tipo de entidades. Adicionalmente, estos riesgos serán mitigados ya que se llevarán a cabo evaluaciones anuales de indicadores de desempeño de las CRACS previamente establecidos y acordados entre COFIDE y el FOMIN.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Antes del primer desembolso de los recursos de la contribución destinados a la ejecución del componente I y del componente II, COFIDE deberá presentar a satisfacción del FOMIN: (i) evidencia de que se ha designado la Unidad operativa responsable de la administración del proyecto; (ii) el cronograma general para la utilización de la contribución y de los aportes de contrapartida; y (iii) evidencia de que se ha seleccionado, de conformidad a los términos de referencia y los procedimientos acordados con el FOMIN, a la consultoría que dará inicio a la implementación del proyecto.

El FOMIN se reserva el derecho de cambiar de firma de consultoría o inclusive de cancelar la operación si después de realizar las

evaluaciones anuales, el FOMIN determina que los indicadores de desempeño de las CRACs son insatisfactorios.

**EXCEPCION A LA
POLITICA DEL
BANCO:**

Ninguna.

I. ANTECEDENTES

A. Elegibilidad

- 1.1 El proyecto es compatible con el lineamiento de fomento de la pequeña y microempresa del FOMIN (III-A), ya que en la sección 4 del convenio constitutivo se afirma que podrán efectuarse donaciones para cooperación técnica a intermediarios financieros, a fin de ampliar el volumen y el alcance de los servicios que se prestarán a la micro y pequeña empresa. Perú ha sido declarado elegible para todas las facilidades del FOMIN el 14 de diciembre de 1993.

B. Marco de referencia

- 1.2 El crecimiento de la economía peruana en los 90, el control de la inflación y la reforma financiera han creado condiciones favorables para el desarrollo del microcrédito. Asimismo, ha contribuido el respaldo del sector público a través de regulaciones adecuadas y del apoyo financiero a los intermediarios. Sin embargo, esta ampliación de la frontera del sistema financiero formal se encuentra todavía bastante alejada de haber cubierto la gran demanda potencial de financiamiento de la microempresa, particularmente de la zona rural.
- 1.3 El modelo tradicional de financiamiento rural del país se caracterizaba por el fuerte intervencionismo estatal, a través del banco agrario de propiedad y administración pública, cuyo objetivo fundamental era otorgar préstamos blandos. La liberalización del mercado financiero y la liquidación de la banca de fomento son parte de la reforma del sector financiero destinado a fomentar la competencia entre las instituciones financieras, a la modernización de operaciones, a la profundización de la intermediación financiera y al fortalecimiento de las instituciones de supervisión y fiscalización.
- 1.4 Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) y las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) constituyen nuevas entidades creadas especialmente para atender a la microempresa. El conjunto de CRACs y CMACs conforma un total de US\$225 millones en activos totales en 1998.
- 1.5 CRACs fueron establecidas en 1992 como empresas financieras de propiedad privada que captan recursos del público y los colocan preferentemente a la pequeña y microempresa del ámbito rural, con la expectativa de cubrir el vacío creado por la desaparición del Banco Agrario. Entre 1995 y 1997, las CRACs experimentaron un rápido desarrollo, incrementando sus activos desde US\$44,2 millones a US\$78,7 millones. Con un promedio de préstamo de US\$1,826.
- 1.6 Sin embargo, la sostenibilidad financiera de CRACs no está todavía asegurada, lo que se expresa en una cartera atrasada del 17.5%, en la pérdida generada que alcanzan al equivalente del 1.9% del patrimonio en 1998 y en la liquidación de 6 CRACs, por disposición de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Actualmente existen 14 Cajas, algunas de ellas están en una situación cercana a quiebra.

- 1.7 Las principales limitaciones de las CRACs incluyen: (i) la exigencia de un capital mínimo insuficiente, sobre todo para captar ahorros, que fomenta la proliferación de entidades con una base patrimonial insuficiente y sin posibilidades de alcanzar economías de escala; ^{1/} (ii) la promoción de una estructura difusa de propiedad, dado que la legislación original limitaba al 5% como máximo la participación accionaria de un inversionista y exigía un mínimo de 20 accionistas de la región; (iii) dificultando así, la diversificación de los riesgos regionales y sectoriales. ^{2/} Este límite de la participación accionaria determinó una amplia fragmentación del capital social, lo que determinó la constitución de directorios no representativos de los intereses de la mayoría de los accionistas, algunos de los cuales inclusive interferían en las decisiones de los gerentes. Esta interferencia del directorio es uno de los problemas cruciales.
- 1.8 Por otra parte, en los años 80, se apoyó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) como parte de los esfuerzos del sector público dirigidos a ampliar la oferta de financiamiento a los sectores de menores recursos y de promover la descentralización. El diseño institucional de las CMACs creó, durante una primera etapa, incentivos adecuados para su desarrollo y una estructura de gobierno caracterizado por un equilibrio de fuerzas y un control de la influencia del municipio, permitiendo así una gestión orientada con criterios técnicos y de rentabilidad.
- 1.9 Destacan los logros de las CMACs en términos de cobertura y sostenibilidad. En efecto, las CMACs muestran una clara orientación al grupo meta y representan la más importante fuente de microcrédito, contando con una cartera vigente de US\$70 millones con 85,000 préstamos vigentes y un promedio de US\$827 por cliente vigente. Asimismo, han mantenido una aceptable calidad de portafolio, ya que su cartera vencida representa el 5.9% del total y una rentabilidad con un retorno sobre el patrimonio de 19.19% en 1998.
- 1.10 Sin embargo, dicha comparación realizada no debería ser motivo de complacencia para las CMACs, ya que pueden poner en peligro a mediano y largo plazo los logros alcanzados y dificultar una ampliación masiva de la escala de sus operaciones, si no desarrollan un esquema de gestión administrativa adecuado. Las CMACs pueden actualmente ingresar en un auspicioso proceso de incorporación de nuevos accionistas, dado que se ha desarrollado en los años 90 un exitoso esfuerzo de privatización.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es el de mejorar el acceso de la población de bajos ingresos a los servicios financieros. Los beneficiarios primarios del proyecto serán individuos de menores recursos y microempresas en general. A través de este proyecto las Cajas Rurales y Municipales podrán atender la demanda creciente por parte de

^{1/} Este asunto se analizará con profundidad en el contexto de un proyecto FOMIN paralelo con la SBS. (Ver párrafo 4.3).

^{2/} A partir de diciembre de 1995, los límites fueron removidos por la actual ley del sistema financiero. El accionista puede operar en cualquier lugar del país. El número mínimo de accionistas es de dos. No puede ser accionista de una caja rural otra de la misma naturaleza, excepto con propósito de fusión.

microempresarios de manera sustentable, otorgado el crédito a condiciones de mercado y reduciendo permanentemente los costos de transacción.

B. Descripción del proyecto

- 2.2 Para lograr este propósito, se han definido los siguientes objetivos específicos: (i) fortalecer y mejorar institucionalmente las Cajas Rurales; y (ii) apoyar el proceso de privatización de Cajas Municipales. El proyecto establecerá la posibilidad de que el capital privado pueda ingresar a la intermediación financiera rural, reconozca la capacidad de ahorro en la población rural, incorpore las actividades rurales no agrícolas en el crédito otorgados por el sistema de cajas y asigne atención técnica a los pequeños empresarios rurales. El fortalecimiento de la gestión de las CRACs y reforma de sus estructuras permitirán una posterior incorporación de un socio estratégico privado.
- 2.3 Para el diseño de este proyecto se tomó en consideración las actividades de fortalecimiento institucional ejecutadas por el componente de cooperación técnica del Microglobal I (MIC I), financiado por el Banco en 1998. La cooperación técnica del Microglobal I dispuso términos de referencia para que se contratase una firma de consultoría que llevase a cabo un diagnóstico del desempeño y metodología de la banca comercial en el campo de microfinanzas. El objetivo de la consultoría consistía en diseñar estrategias a través de las cuales pudiese apoyar la iniciativa de la banca comercial y otras entidades intermediarias financieras de ampliar su base de clientes y prestar servicios financieros al sector microempresarial. Sin embargo, debido a la crisis financiera de los últimos años, la banca comercial dejó a un lado ésta iniciativa y la consultoría tuvo que cambiar sus actividades iniciales y enfocarse en el diagnóstico y fortalecimiento de cuatro CRACs y tres EDPYMES^{3/}. La presente cooperación técnica, está diseñada para complementar la labor del consorcio. Este proyecto, además de complementar las actividades de dicha cooperación técnica, abarca a un número mucho mayor de CRACs e incluye actividades adicionales y de carácter esencial para la sostenibilidad de éstas instituciones en el largo plazo^{4/}.
- 2.4 Adicionalmente y para mayor congruencia en la ejecución de este proyecto, se acordó que COFIDE coordinará las actividades del consorcio y las de la operación fomin: fortalecimiento de la supervisión de la superintendencia de Banca y Seguros de Instituciones de Microcrédito (TC-99-05-05-3) con las de este proyecto. Aún más, este proyecto del FOMIN se basará en los datos estudiados por el consorcio y en las actividades ya realizadas por este programa.

1. Componente I: Programa de Fortalecimiento Institucional de Cajas Rurales
(US\$2,100,000. FOMIN:US\$1,300,000, Contraparte:US\$800,000).

^{3/} Para el diseño de este proyecto se tomó en cuenta el programa "MIC- Línea de Actividad" diseñado y ejecutado por la Unidad de Microempresa del Banco, el cual se encuentra trabajando en el fortalecimiento de dos EDPYMES adicionales a las tres del MIC I.

^{4/} MIC I trabaja con 4 CRACs mientras que este proyecto trabajaría con 8-10 CRACs. Las actividades de este proyecto se basan en estudios recientes, que tomaron en cuenta las actividades de la cooperación técnica del MIC I y que fueron realizados específicamente para el diseño de este proyecto.

2.5 De hecho, en el diseño de este proyecto se predispuso que las actividades de fortalecimiento institucional descritas a continuación sólo se iniciarán una vez se tengan en cuenta los resultados del programa de visitas de inspección de la SBS (ver párrafo 4.3).

2.6 Este componente se divide en dos sub-componentes: (i) mejoramiento de la gestión de CRACs; y (ii) apoyo a la reforma de la estructura patrimonial. Los dos sub-componentes están estrechamente relacionados entre sí y tienen por objeto acelerar el mejoramiento de la productividad y la salud financiera de las CRACs.

(i) Mejoramiento de la gestión de las cajas rurales

2.7 Las colocaciones en la actividad rural están asociadas a un alto costo de transacción y riesgo, debido a la pequeña escala, dispersión geográfica de los prestatarios, al alto nivel de incertidumbre en los ingresos agropecuarios, y a la fuerte estacionalidad de la agricultura. Es importante, por lo tanto, atender a los factores estructurales y reducir el costo de crédito, alentando en el largo plazo la entrada de socios privados.

2.8 Este primer sub-componente incidirá fundamentalmente en las siguientes áreas: planificación estratégica; promoción de captación de depósitos o desarrollo de nuevos productos financieros y re-definición de productos financieros existentes; fortalecimiento de los controles internos y de auditoría; desarrollo de tecnología crediticia para la microempresa rural; y desarrollo de política de manejo de cartera o gestión financiera de activos-pasivos.

(ii) La reforma de la estructura patrimonial

2.9 Muchas CRACs enfrentan el problema de contar con una base dispersa y fragmentada de accionistas que constituye una entidad con una estructura difusa de derechos de propiedad. Solo en 4 CRACs se habría conformado una mayoría clara de accionistas privados, que pueden ejercer un claro y estable control sobre el intermediario. En el resto predominan inversiones inestables de grupos que acceden al directorio sobre la base de una activa campaña de contactos y de las promesas que plantean a la mayoría de los accionistas. La concepción de promover la inversión privada regional es importante, pero acontece que la mayoría de los accionistas y directores de las cajas rurales carecen de experiencia en servicios financieros, lo que en cierta medida constituye una debilidad en el origen de la institución y que pocas cajas tratan de superar a pesar de los varios años de funcionamiento.

2.10 Este segundo sub-componente apoyará la participación futura y progresiva del sector privado, gracias al saneamiento de las carteras y a la mejora de los índices de rentabilidad y productividad, la promoción de las fusiones que ya están sucediendo y la necesidad de ofrecer el capital social a micro inversionistas para hacer frente a la muy limitada capacidad de aporte de los actuales accionistas de las CRACs.

2. Componente II: Apoyo al proceso de privatización de Cajas Municipales (US\$270,000. FOMIN:US\$150,000, Contraparte:US\$120,000).

- 2.11 El propósito de este componente es complementar acciones que ya se están implementando y sobre las cuales ya existe un avance significativo. Se han adelantado discusiones dentro del sistema de CMACs acerca de su privatización.
- 2.12 En cuanto a posibles alternativas, se han definido dos criterios importantes en lo que se refiere a las CMACs: (i) asegurar una participación privada mayoritaria; (ii) asegurar que los nuevos inversionistas mantengan una orientación hacia el sector microempresarial. En cuanto al segundo elemento, existe el consenso de que debe haber una especie de “acuerdo de accionistas” en el cual se estipula que los accionistas mayoritarios no desviarán el objetivo original de las CMACs.
- 2.13 Este componente del programa de asistencia técnica, propone financiar una serie de eventos nacionales y regionales para los directores y gerentes de las CMACs para que puedan, junto con la información financiera obtenida de bancos de inversiones, formular una estrategia definitiva para su privatización.
- 2.14 El equipo de los expertos coordinarán con los bancos de inversiones durante este proceso de definición de políticas. Un objetivo de este diálogo es el de analizar las ventajas y desventajas de una consolidación de las CMACs al contemplar su privatización, como una estrategia de maximizar el valor patrimonial actual de las mismas.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El proyecto prevé un financiamiento del FOMIN de US\$ 1,5 millones de donación. La mayor parte de los recursos del FOMIN aplicados financiará la adquisición de servicios de consultoría. Estos se concretizarán tanto en consultorías especializadas como en capacitación de personal técnico. La compra de equipo no deberá superar el 15% de los recursos del FOMIN aplicados a los proyectos. La contraparte será de US\$1.0 millones y por lo menos la mitad de ello será en efectivo.

3.2 El presupuesto estimado está resumido en el siguiente cuadro.

COMPONENTE I (CRACs)	FOMIN (US\$)	Contraparte (US\$)	TOTAL (US\$)
Consultoría	1,200,000	400,000	1,600,000
Viajes y viáticos(aprox)	50,000	150,000	200,000
Gastos operat.(aprox)	50,000	250,000	300,000
Subtotal	1,300,000	800,000	2,100,000
COMPONENTE II (CMACs)			
Consultoría	120,000	80,000	200,000
Viajes y viáticos(aprox)	10,000	10,000	20,000
Gastos Administrativos	20,000	30,000	50,000
Subtotal	150,000	120,000	270,000
Evaluación y Auditoría del Programa	40,000	50,000	90,000
Imprevistos	10,000	30,000	40,000
TOTAL	1'500,000	1,000,000	2'500,000

IV. EJECUCION DEL PROYECTO

A. Entidad ejecutora

4.1 El proyecto se ejecutará por la Corporación Financiera de Desarrollo, S.A. (COFIDE) a través de una unidad ejecutora a ser establecida dentro del COFIDE. COFIDE es una entidad del segundo piso que ha ejecutado varios proyectos del Banco incluyendo Microglobal I y II. La misión de COFIDE es apoyar el desarrollo económico y social con un énfasis sobre la promoción del crecimiento de la micro y pequeña empresa. Al diciembre de 97, el patrimonio neto del COFIDE alcanza a US\$258 millones y su activo es US\$1.180 millones y tiene una cartera de US\$792 millones.

4.2 COFIDE es el principal acreedor de las CRACs con US\$35.8 millones, lo que presenta el 86% del total de adeudados o el 43% del activo total. La exposición de COFIDE es de mucho riesgo puesto que equivale a 2.7 veces el patrimonio neto de las CRACs. COFIDE también es el principal acreedor de las CMACs con US\$27.5 millones pero la exposición de riesgo es menor, el 57% del total de adeudados, equivalente al 19% del activo total y a 1.2 veces el patrimonio neto.

B. Aspectos especiales de la ejecución

4.3 Estas actividades han sido diseñadas para ser ejecutadas simultáneamente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la auditoría externa y evaluación (que serán financiados a través de una operación FOMIN: Fortalecimiento de la Capacidad de la Superintendencia de Banca y Seguros para supervisar los intermediarios microfinancieros (TC-99-05-05-3).

C. Adquisición de bienes y servicios

- 4.4 Conforme a las políticas del Banco, la adquisición de servicios y equipos con los recursos dedicados al proyecto podrá realizarse sólo en países elegibles para el FOMIN, aplicando los principios de economía y eficiencia, utilizando métodos competitivos y transparentes.

D. Estado de implantación y condiciones para desembolsos

- 4.5 Antes del primer desembolso de los recursos de la contribución destinados a la ejecución del componente I y del componente II, COFIDE deberá presentar a satisfacción del FOMIN: a) evidencia que se ha designado la Unidad operativa responsable de la administración del proyecto; b) el cronograma general para la utilización de la contribución y de los aportes de contrapartida; c) evidencia que se ha seleccionado, de conformidad a los términos de referencia y los procedimientos acordados con el FOMIN, a la consultoría que dará inicio a la implementación del proyecto.
- 4.6 El FOMIN se reserva el derecho de cambiar de firma de consultoría o inclusive de cancelar la operación si después de realizar las evaluaciones anuales, el FOMIN determina que los indicadores de desempeño de las CRACs son insatisfactorios.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

- 5.1 Se realizarán evaluaciones anuales de los indicadores de desempeño de las CRACS acordados entre el FOMIN y COFIDE y se llevará a cabo una evaluación más exhaustiva, a mitad del período cuando se haya desembolsado por lo menos el 50% de los aportes del FOMIN, que incluya los resultados de dichas evaluaciones anuales.. Esto implicará realizar un detenido análisis del impacto en las comunidades y se harán los ajustes que corresponderán en el plan de ejecución. Al terminar el proyecto se realizará una evaluación final. .
- 5.2 La metodología de evaluación, y de monitoreo del impacto de los proyectos, se formalizará en el plan de negocio y reglamento operativo. Se establecerá un fondo rotatorio como un avance del monto hasta 10% de la contribución del FOMIN.
- 5.3 Además, COFIDE adoptará al comienzo un sistema organizado que suministre información periódica y un plan de acción anual que recopile dicha información. Este sistema incluirá referencias que permitirán medir el progreso hacia los objetivos específicos como se indica sumariamente en el marco lógico adjunto.

VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS

- 6.1 Tanto CRACs como CMACs atienden a la población más marginada del país. Las sucursales de las mismas están localizadas por todas las regiones y en las zonas más alejadas y difíciles de alcanzar. Algunos bancos comerciales y otras entidades financieras formales consideran el mercado de micro y pequeña empresa rural como algo promisorio. Sin embargo, existe una fuerte percepción de alto riesgo y no se nota intención de acercarse a servir dicha clientela. Las Cajas son el único vehículo para un gran porcentaje

de los peruanos de menores recursos que quieren acceder a los servicios financieros. Es importante por tanto, que las Cajas sigan desarrollando servicios financieros ajustados a las necesidades de las comunidades.

- 6.2 Esta cooperación técnica es consistente con la política del Banco para Perú, como el documento del país de 1998 demanda asistencia para modernización de la economía con alta prioridad hacia el sector privado, fortaleciendo las iniciativas específicas para intermediarios financieros dirigidos hacia micro y pequeña empresa.
- 6.3 Los riesgos del proyecto han sido identificados en:
- a. Riesgo de no llegar a un desarrollo sano de la gestión y de la estructura de propiedad de CRACs. Los dueños de CRACs son privados, entidad autónoma quien tendrá que estar de acuerdo con el proyecto y tener la disponibilidad de cumplir con el objetivo.
 - b. Riesgo de que exista una falta de coordinación entre COFIDE y SBS para trabajar estrechamente en conjunto e intercambiar continuamente la información sobre el desempeño y progreso de las CRACs.
 - c. Riesgo de que las colocaciones estarían dirigidas a la producción agrícola cuya aprobación predominaba muchas veces el criterio político antes que el técnico, de manera que se favorecía al cliente con mayor poder económico o político.
- 6.4 Para reducir este riesgo el proyecto contempla: (i) la realización extensiva y cuidadosa de auditoría y evaluación de desempeño; (ii) además COFIDE tiene experiencia de ejecutar proyectos de complejidad y ha estado en plena coordinación con SBS; y iii) la incorporación del sector privado como accionista núcleo para asegurar toda la transparencia respecto a la política crediticia. Además, COFIDE tiene experiencia de ejecutar varios proyectos de servicios empresariales a través de CENTRO COFIDE.

FOMIN FORTALECIMIENTO DE CAJAS RURALES Y MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO		
Objetivo general del proyecto Mejorar el acceso de la población de bajos ingresos a los servicios financieros.		
Objetivos específicos Fortalecer la administración de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) Apoyar el proceso de privatización de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs)		
Componentes	Tareas Específicas	Indicadores
I. Programa de Fortalecimiento Institucional de CRACs 1. Mejoramiento de la gestión de las CRACs.	Se pondrá fuerte énfasis en la planificación estratégica; promoción de captación de depósitos o desarrollo de nuevos productos financieros y re-definición de productos financieros existentes; reforzamiento de los controles internos y de auditoría; desarrollo de tecnología crediticia para la microempresa rural; desarrollo de política de manejo de cartera o gestión financiera de activos-pasivos.	Variación de los depósitos, aceptación de nuevos productos en el mercado, indicadores de cartera, auditorías externas.
2. Reforma de la estructura patrimonial.	Se apoyará la participación del sector privado, la cual se ampliará por el saneamiento de las carteras, la mejora en los índices de rentabilidad y productividad, la promoción de las fusiones que ya están sucediendo y la necesidad de aperturar el capital social a micro inversionistas para hacer frente a la muy limitada capacidad de aporte de los accionistas de las CRACs	Aportes de capital, número de fusiones, composición y número de accionistas privados.
II. Apoyo al proceso de privatización de CMACs 1. Asegurar una participación privada mayoritaria	Financiar una serie de eventos nacionales y regionales para los directores y gerentes de las CMACs para que puedan, junto con la información financiera obtenida de los bancos de inversiones, formular una estrategia definitiva para su privatización. El equipo de expertos coordinará con el banco de inversiones durante este proceso de definición de políticas.	Acuerdos alcanzados, número de CMACs privatizadas, composición accionaria, participación municipal.
2. Asegurar que los nuevos inversionistas mantengan una orientación hacia el sector empresarial	Debe haber un “acuerdo de accionistas” en el que se estipule que los accionistas mayoritarios no desviarán el objetivo original de las CMACs.	Acuerdos alcanzados, composición de colocaciones por sectores económicos de destino.
SUPUESTOS Situación macroeconómica peruana estable. Cooperación entre COFIDE y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Interés del sector privado una vez que se aprecie mejoría del sector. Cooperación de los Municipios para permitir privatizar las CMACs.		

PROYECTO DE RESOLUCION

PERU. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE A LA CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO DE LA REPUBLICA DEL PERU

Programa de Reforma del Sector Financiero II Fortalecimiento de Cajas Rurales y Municipales de Ahorro y Crédito

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a suscribir los acuerdos necesarios con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) de la República del Perú y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del proyecto a que se refiere el documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica para apoyar las actividades de fortalecimiento de las cajas rurales y municipales de ahorro y crédito incluidas en el Programa de Reforma del Sector Financiero II.

2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.500.000 con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.