

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

BOLIVIA

FONDO DE CRÉDITO E INVERSIÓN RURAL Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA PYME PRODUCTIVAS-COMERCIALES

(SP/TC-0202006-BO)

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dieter Wittkowski (SDS/MSM), Jefe; Gabriela Torres (COF/CBO); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Leyda Fajardo (LEG/OPR), y Eduardo Caro (Consultor).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	MARCO DE REFERENCIA	1
A.	La pobreza rural en Bolivia	1
B.	Esfuerzos dirigidos a la reducción de la pobreza: microfinanzas urbanas y rurales	1
C.	Las necesidades y oportunidades principales de los pequeños productores rurales	2
D.	La falta de acceso a recursos financieros por parte de las PYME con enfoque rural.....	3
E.	La experiencia y estrategia del Banco en programas de apoyo a la microempresa y pequeños productores.....	4
1.	La estrategia del Banco hacia el sector de la microempresa y pequeños productores	4
2.	La experiencia del Programa de Empresariado Social en Bolivia.....	5
3.	La estrategia actual del Programa de Empresariado Social en Bolivia	5
F.	La propuesta de intervención del Banco.....	5
G.	Declaración de no-objeción	6
II.	EL PROGRAMA: EL FONDO DE CRÉDITO E INVERSIÓN RURAL PARA PYME PRODUCTIVAS-COMERCIALES.....	6
A.	Objetivos.....	6
B.	Estrategia	6
C.	Beneficiarios	7
D.	Componentes	7
1.	Componente de Financiamiento Reembolsable (Banco: US\$1.000.000; PRODEM: US\$1.000.000)	8
2.	Componente de Cooperación Técnica (Banco: US\$380.000; PRODEM: US\$425.000).....	8
E.	Costo y financiamiento	9
F.	Innovaciones propuestas	9
III.	ORGANISMO EJECUTOR	10
A.	Identidad, origen y objetivos	10
B.	Estructura institucional	11
C.	Actividades desarrolladas	12
D.	Situación financiera	13
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	14

A.	Responsabilidad de la Ejecución	14
B.	La alianza estratégica entre PRODEM y la Fundación Bolivia Exporta (FBE)	14
C.	Ejecución y administración del Programa	15
1.	Financiamiento de subpréstamos.....	15
2.	Cooperación técnica complementaria en beneficio de los pequeños productores	16
3.	Otros usos de los recursos de la Cooperación Técnica.....	17
4.	Elegibilidad de las empresas beneficiarias de los subpréstamos.....	17
5.	Procedimientos para la puesta en marcha del Programa	18
D.	Mecanismo para financiar los costos operativos de PRODEM.....	19
E.	Mecanismos para asegurar el impacto y la adicionalidad del Programa a nivel de pequeños productores.....	19
F.	Período de ejecución y calendario de desembolsos	20
G.	Desembolsos del Banco al Intermediario	21
H.	Seguimiento y supervisión.....	21
I.	Informes	22
J.	Indicadores de Desempeño	22
K.	Evaluación	23
L.	Condiciones contractuales especiales.....	24
V.	VIABILIDAD Y RIESGOS	25
A.	Viabilidad institucional.....	25
B.	Viabilidad socioeconómica.....	25
C.	Viabilidad financiera	25
D.	Aspectos de Medio Ambiente y Sociales	26
E.	Riesgos.....	27
F.	Justificación	27

ANEXOS

ANEXO I	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica
ANEXO II	Marco Lógico
ANEXO III	Cuadro de indicadores y metas

APÉNDICES

Resolución Propuesta

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN:

Formulario de Presentación Institucional de la Fundación PRODEM y Anexos
Estados Financieros y Antecedentes Institucionales de la Fundación PRODEM
Política Institucional de Medio Ambiente de Fundación Bolivia Exporta
Estados Financieros de PRODEM – 1999 a 2001
Descripción de la Fundación Bolivia Exporta (FBE)
Proyecciones Financieras

EJECUCIÓN:

Reglamento Operativo y de Crédito
Presupuesto Detallado

SIGLAS Y ABREVIATURAS

EBRP	Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza
FOE	Fondo de Operaciones Especiales
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Instituciones de Microfinanzas
IPC	Índice de Precios al Consumidor
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PES	Programa de Empresariado Social
PPP	Programa de Pequeños Proyectos
PRODEM	Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

**FONDO DE CRÉDITO E INVERSIÓN RURAL Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA PYME
PRODUCTIVAS-COMERCIALES**

(SP/TC-0202006-BO)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora: Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM)

Monto y fuente:	Financiamiento Reembolsable:	US\$	1.000.000
	Cooperación Técnica:	US\$	380.000
	Local:	US\$	<u>1.425.000</u>
	Total:	US\$	2.805.000

Los recursos provienen de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE).

Términos y condiciones del financiamiento:	Plazo Amortización:	20 Años
	Período de Gracia:	5 Años
	Desembolso:	5 Años
	Tasa de Interés:	2.5 % Anual
	Moneda:	US Dólares

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El financiamiento será denominado y repagado en dólares estadounidenses (US\$). PRODEM asumirá todo el riesgo crediticio y cambiario del Financiamiento.

Plazos:	Período de Ejecución:	60	Meses
	Período de Desembolso:	66	Meses

Problema que se requiere resolver: La convergencia de: (i) la necesidad de apoyar esfuerzos para reducir la pobreza, especialmente en áreas rurales, mediante el financiamiento de pequeñas y medianas empresas (PYME) productivas-comerciales que adquieren bienes y servicios de los pequeños productores marginales; (ii) la falta de acceso a crédito y otras fuentes de inversión por parte de las PYME que atienden este sector; y (iii) la estrategia del Banco y del gobierno boliviano para promover el desarrollo rural y de la microempresa; crea las condiciones propicias para proponer alternativas para canalizar recursos del Programa de Empresariado Social (PES) hacia las PYME que generen beneficios de mucho impacto para los sectores de bajos ingresos de las zonas rurales y peri-urbanas del país.

En este marco, se propone establecer dentro de la agencia ejecutora PRODEM, un *Fondo de Crédito e Inversión Rural para*

PYME Productivas-Comerciales (en adelante “el Fondo”), mediante el cual el Banco pondría a disposición de la demanda insatisfecha, un mecanismo ágil y confiable de segundo piso, para canalizar recursos en beneficio de las poblaciones de mayor pobreza. El Programa propuesto financiará con recursos de financiamiento, capital accionario y cooperación técnica a pequeñas y medianas empresas que adquieren productos y servicios de pequeños productores, preferentemente rurales. El esquema propuesto establece una intervención que estimula la producción y el desarrollo de cadenas vinculadas a proveedores de insumos (pequeños productores) con bajos niveles de ingreso. El resultado final es una cadena de producción fortalecida y con mayor mercado, y al inicio de esta cadena un mayor nivel de ingresos y mejores oportunidades de empleo y bienestar socio-económico de los pequeños productores en zonas marginales.

Objetivos:

El **objetivo general** del Programa es contribuir al mejoramiento de las posibilidades económicas y de generación de ingresos de alrededor 800 familias rurales de ingresos bajos mediante actividades productivas y comerciales viables.

Los **objetivos específicos** del Programa son: (i) facilitar el acceso de por lo menos 7 pequeñas y medianas empresas a recursos financieros para que aumenten sus servicios productivo-comerciales que benefician a pequeños productores de bajos ingresos; y (ii) mejorar la adopción, por parte de los pequeños productores y microempresarios beneficiarios, de conocimientos y tecnologías productivas a través de servicios complementarios de asistencia técnica, capacitación y otros.

Descripción:

El Programa tiene un presupuesto total de US\$2.805.000. El Banco destinará el equivalente de US\$1.380.000 al Programa, y la Fundación PRODEM aportará US\$1.425.000. El Programa está conformado por dos componentes: (i) Un componente de financiamiento reembolsable para establecer el “Fondo de Crédito e Inversión Rural para PYME Productivas-Comerciales” (en adelante “el Fondo”); y (ii) un componente de Cooperación Técnica No Reembolsable.

Con los recursos del **Componente de Financiamiento Reembolsable** (Banco: US\$1.000.000; PRODEM: US\$1.000.000) PRODEM creará el Fondo, el cual financiará un mínimo de 7 PYME durante el período de ejecución del Programa, de acuerdo a las estrategias y los procedimientos establecidos en el Programa. PRODEM utilizará los recursos del Banco para otorgar préstamos de mediano a largo plazo a las PYME seleccionadas con base en los criterios sociales, financieros, empresariales, de medioambiente y otros criterios específicos establecidos en el Reglamento Operativo y de Crédito. Las PYME utilizarán los recursos para ampliar sus

operaciones productivas-comerciales, con el fin de que se incremente el flujo de recursos económicos hacia los pequeños productores que son sus proveedores. Los recursos reembolsables del Banco serán utilizados exclusivamente para la ampliación del capital de trabajo o de operaciones de las PYME subprestatarias que tengan una incidencia directa en la compra de insumos de los pequeños proveedores.

Asimismo, PRODEM utilizará sus recursos de contraparte en efectivo de manera complementaria para capitalizar a las mismas PYME beneficiarias de los préstamos, mediante distintas modalidades, incluyendo capital de riesgo y deuda convertible en acciones. Las PYME utilizarán estos recursos para capital de inversión, tal como: (i) la adquisición de maquinaria y/o equipos adicionales para expandir capacidad productiva u operativa; (ii) la ampliación de plantas u otras instalaciones productivas; y (iii) otras necesidades de las empresas. Los detalles operativos para estos recursos se describen en el Reglamento Operativo y de Crédito.

Las **condiciones de financiamiento** se adecuarán a cada subpréstamo. Sin embargo, estas condiciones deberán, en el promedio de la cartera total, regirse por los siguientes criterios: (i) **Monto** mínimo y máximo de cada subpréstamo: US\$100.000 y US\$200.000, con un monto promedio esperado de US\$150.000; (ii) **Período de gracia** de 0 a 3 años; (iii) **Plazo** máximo: 5 años; (iv) **Moneda**: Los subpréstamos serán denominados en dólares y su repago se efectuará en la misma moneda, pudiendo los subprestatarios realizar el pago en moneda nacional calculada sobre el equivalente en dólares al día de pago. A efectos de este último cálculo se tomará en consideración el tipo de cambio que represente el costo real de mercado de la obtención de divisas. (v) Se prevé que la **tasa de interés** promedio para el Programa será de 12% anual en dólares, sobre saldos insolutos; (vi) **Comisión de Desembolso**: Se cobrará a los subprestatarios una comisión de desembolso del 2,5%.

La **Cooperación Técnica No reembolsable** (Banco: US\$380.000; PRODEM: US\$425.000) estará destinada a financiar *actividades complementarias* en beneficio de los pequeños productores, asociadas con los subpréstamos aprobados, para contratar consultorías para apoyar a los productores en facilitación y coordinación de grupos de proveedores, actividades de capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos, comerciales, sociales y medioambientales, y adquisición de equipo e infraestructura menor a los beneficiarios finales. Asimismo, se financiarán algunas actividades puntuales requeridas por el Banco a nivel del ejecutor para el *apoyo a la ejecución y el seguimiento del Programa*,

incluyendo; (i) el diseño de un sistema informático para el seguimiento de impacto del Programa; (ii) evaluaciones y auditorías del Programa; y (iii) seguimiento de los aspectos ambientales del Programa.

La **estrategia** del Programa se basa en el concepto que la demanda, no la oferta, es el motor del proceso de desarrollo. La existencia de una demanda concreta incentiva a los pequeños productores a buscar superar y perfeccionar aspectos de su oferta. Sin una demanda efectiva, el mejoramiento de la oferta sería poco efectivo. Por tanto *el Programa pretenderá identificar cadenas productivas que vinculan muchos proveedores de materias primas (pequeños productores) a una empresa que comprará la producción para atender a mercados nacionales e internacionales, a la vez de apoyar a los productores en el mejoramiento de la calidad de la producción, las técnicas productivas actualizadas, y la organización de la producción.* Al capitalizar las empresas y acelerar su proceso expansivo, se logrará dinamizar la cadena productiva. La empresa incrementa ventas, incrementa la compra de materia prima, y se crea un flujo de ingresos a los pequeños productores, además de mejorar su productividad.

Como objetivos sociales, los subpréstamos buscarán generar nuevos empleos, fortalecer fuentes de trabajo existentes y mejorar los ingresos del grupo meta, mediante actividades relativas a la prestación de servicios productivos y/o comerciales a pequeños proveedores de bajos ingresos, y que lo hacen de una manera eficiente y sostenible.

El Programa introduce varias innovaciones. Desde el punto de vista **operativo** del Banco, la innovación comprende la priorización de subpréstamos de carácter productivo y/o comercial, localizados en áreas rurales del país o con fuerte impacto en éstas áreas. Desde el punto de vista **estratégico**, la innovación se centra en la alianza conformada entre el Banco y PRODEM, la cual resulta en: (i) incentivos favorables para ambas partes para garantizar la inversión de los recursos del Programa en iniciativas sostenibles y de impacto permanente entre los pequeños productores; y (ii) un apalancamiento importante de los recursos del Banco que ampliará el impacto del Programa. Asimismo, el Programa pretende generar beneficios e impacto a nivel de pequeños productores y microempresarios vía la pequeña y mediana empresa, mediante su inserción en cadenas productivas que les ofrecen canales sostenibles de comercialización, transferencia de tecnología y “know how”, y asistencia técnica y capacitación en temas comerciales y productivos. Desde el punto de vista **financiero**, el Programa promoverá la introducción simultánea de capital y crédito a las

	<p>PYME, permitiéndoles balancear su estructura financiera y consolidarse en su fase de expansión.</p>
Revisión social y ambiental:	<p>El CESI en su reunión del 1 de marzo de 2002 aprobó el perfil de la operación con recomendaciones que han sido incluidas al documento principal. Estas incluyen aspectos relacionados con los criterios sociales y ambientales a ser incluidos y evaluados en el análisis de los subpréstamos, el seguimiento de los aspectos ambientales de los mismos y del Programa en general, y la asistencia técnica a los beneficiarios finales en el manejo sostenible de los recursos naturales.</p>
Beneficiarios:	<p>Los beneficiarios del Programa serán alrededor de 800 familias campesinas de bajos ingresos de Bolivia, especialmente aquellas en áreas rurales de los Departamentos fuera del eje central (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), las cuales recibirán ingresos aumentados por la venta de mayores volúmenes de su producción a las PYME beneficiarias y además recibirán directamente la asistencia técnica, capacitación e infraestructura menor con parte del componente de cooperación técnica no reembolsable.</p>
Riesgos:	<p>El Programa presenta tres riesgos principales. El primer riesgo es que la situación económica, social y políticamente convulsionada que atraviesan las áreas rurales en Bolivia, y la incertidumbre que la acompaña, podría obstaculizar o reducir el interés de pequeñas y medianas empresas productivas y comerciales para invertir y asumir obligaciones financieras. Aunque el Programa difícilmente podría mitigar completamente este riesgo, se espera que el proceso selectivo que utilizará PRODEM para identificar empresas viables potenciales le permitirá recibir propuestas viables y servirá como una herramienta efectiva para seleccionar las empresas beneficiarias con mayores posibilidades de éxito.</p> <p>Otro riesgo es la posibilidad de alta concentración de la cartera en negocios vinculados a la producción rural (agropecuaria, agroindustria, etc.) que por factores climatológicos, económicos y sociales pueden ser deteriorados, perjudicando el desempeño de la cartera de PRODEM. Para mitigar este riesgo, PRODEM pondrá atención especial en diversificar su cartera entre regiones geográficas distintas y entre productos agropecuarios diferentes. Adicionalmente, en caso de un deterioro de la cartera, PRODEM tiene como política la constitución de reservas por incobrables sobre el 100% de su cartera en mora durante cada gestión, lo cual si bien reducirá la generación de excedentes asegurará una mejor posición para cumplir con el servicio de la deuda al Banco.</p> <p>El tercer riesgo es que la experiencia limitada de PRODEM en el financiamiento de pequeñas y medianas empresas podría resultar en una administración subóptima del Fondo de Crédito e Inversión Rural. Para mitigar este riesgo y fortalecer su</p>

capacidad de ejecutar el Programa, PRODEM establecerá una alianza estratégica con la Fundación Bolivia Exporta (FBE), entidad con 10 años de experiencia comprobada en el manejo de fondos de capital de riesgo, especializada en el desarrollo de las exportaciones agroindustriales. Esta alianza le permitirá a PRODEM aprovechar de la experiencia previa de la FBE y las lecciones aprendidas en Bolivia en materia de fondos de inversión en PYME productivas-comerciales. La FBE cumplirá un papel de asesor y subcontratista, colaborando estrechamente con PRODEM para ciertas actividades de identificación, evaluación y seguimiento de los subpréstamos del Fondo

**Estrategia del
gobierno y del
Banco:**

El Programa forma parte integral de la estrategia del Banco para el país, especialmente en su apoyo a la reducción de la pobreza. Entre las áreas que la estrategia del Banco en Bolivia (GN-2036, aprobado en junio de 1999) identifica como prioritarias, figura la creación de oportunidades de empleo en el sector privado, el incremento de la productividad del trabajo y desarrollo de ventajas competitivas. En esta línea de acción se destaca el fomento a los servicios para el desarrollo rural y de la microempresa en las áreas de acceso a crédito, a servicios de apoyo no financiero y el desarrollo rural y protección del medio ambiente.

En concordancia con lo anterior, la nueva Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza (EBRP), aprobada por el Banco en junio de 2001 y que en la actualidad sirve de base para la actualización de la estrategia del Banco con el país, propone en uno de sus cuatro componentes estratégicos: *la ampliación de las oportunidades de empleo e ingresos*, fomentando la capacidad productiva; promoviendo el desarrollo rural a través de una mayor inversión en infraestructura productiva y de comercialización; apoyando a la asistencia tecnológica; respaldando a la micro y pequeña empresa y desarrollando las microfinanzas.

Justificación:

El Programa se justifica porque posibilitará el acceso, por parte de pequeños productores rurales de escasos recursos, para incorporarse en cadenas productivas y comerciales, las cuales son de suma importancia para incrementar su productividad, competitividad e ingreso familiar.

**Condiciones
contractuales
especiales:**

Previo al primer desembolso del Financiamiento, PRODEM presentará a la no-objeción del Banco: (i) el Reglamento Operativo y de Crédito y evidencia que se haya puesto en vigencia; y (ii) el convenio interinstitucional de apoyo para la administración del Programa suscrito entre PRODEM y la Fundación Bolivia Exporta, en el cual se especificarán las responsabilidades y los derechos que cada una asumirá en la

coordinación de las actividades del Programa.

Previo al primer desembolso de los recursos del Financiamiento correspondientes a cualquier subpréstamo seleccionado para recibir financiamiento del Programa, PRODEM presentará a la satisfacción del Banco la propuesta de financiamiento respectiva, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Operativo y de Crédito, la cual incluirá el plan de negocios e inversión, y el plan de operaciones de las actividades de cooperación técnica asociadas con el subpréstamo, en los que se incluirá toda la información disponible de línea de base de la empresa y las características de sus proveedores.

Serán condiciones previas al primer desembolso de la CT, la presentación a satisfacción del Banco de: (i) los procedimientos y formatos a ser utilizados para la aprobación y seguimiento de las operaciones de cooperación técnica a los pequeños productores; y (ii) un Plan de Trabajo para su ejecución. Este Plan de trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: (a) metas anuales de cumplimiento para cada actividad; (b) un cronograma para la ejecución de las actividades previstas para el primer año de ejecución; y (c) la designación del Coordinador del Programa.

Como condición previa al primer desembolso de cada una de las asignaciones de recursos de la Cooperación Técnica asociadas con los subpréstamos individuales, PRODEM deberá presentar al Banco, para su aprobación, en los formatos previamente acordados, los planes y presupuestos de cada una de ellas. Asimismo, PRODEM deberá presentar al Banco evidencia de que cuenta con los recursos disponibles o efectivamente comprometidos para la iniciación de la ejecución de cada Cooperación Técnica.

Debido a que se prevé la ejecución paralela de más de una operación de cooperación técnica de los subproyectos, las necesidades de liquidez del Programa requieren que se establezca un fondo rotatorio del 20% del total del componente.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna

I. MARCO DE REFERENCIA

A. La pobreza rural en Bolivia¹

- 1.1 Uno de los retos más grandes que enfrenta Bolivia a largo plazo es el de mejorar las condiciones de vida de los más pobres. De acuerdo al último censo nacional (2001) que midió la pobreza bajo el enfoque de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), la pobreza en Bolivia es severa, particularmente en las áreas rurales, donde la incidencia fue del 95% y la extrema pobreza del 69%.
- 1.2 Bolivia es el país sudamericano con el mayor porcentaje de población rural (el 38% en 2001). Existen cerca de 660.000 unidades económicas campesinas rurales de las que el 87% son pequeñas unidades y dependen de ellas 2.7 millones de personas. Dichas unidades ocupan solamente el 14% de la superficie cultivable, aspecto que destaca la magnitud del minifundio y la distribución de las tierras. En 1999, el ingreso monetario de los hogares rurales era inferior a US\$280 por persona al año. Se estima que más del 85% de estos ingresos provienen *de la venta de productos agropecuarios*, y son complementados con ingresos por trabajo remunerado, transferencias del Estado y el valor del autoconsumo. Los ingresos agropecuarios dependen principalmente de la producción y del valor de estos productos en el mercado. En general, Bolivia presenta un severo problema de bajo rendimiento y productividad el cual es significativamente menor con relación a los países de la Región. El bajo rendimiento se explica principalmente por la escasa infraestructura productiva, la baja calidad de semillas e insumos, las limitaciones a la inversión y el bajo nivel de productividad asociada a la escasa calificación de la mano de obra.
- 1.3 La capacidad de generación de ingreso tanto en el área rural como peri urbana (esta última inmigrante campesina, que muestra el traslado de la pobreza a las ciudades) es muy limitada. Una de las razones centrales para este resultado está ligado al hecho que el pequeño productor campesino y marginal urbano *no están incorporados a cadenas de producción*. Existen tanto problemas de oferta como demanda que convergen en un círculo vicioso de menor demanda y menores ventas, menor ingreso y menor producción. La historia del país muestra que aún cuando se han hecho esfuerzos importantes para estimular la oferta de productos mediante crédito, donaciones, cooperación técnica y capacitación, la nueva producción no ha encontrado mercados o se han producido excesos de oferta con el consecuente castigo en los precios e ingresos para los sectores más vulnerables de la cadena.

B. Esfuerzos dirigidos a la reducción de la pobreza: microfinanzas urbanas y rurales

- 1.4 Frente a esta situación, instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales (ONG) y la cooperación internacional han implementado una serie de estrategias y

¹ Una parte significativa de esta información fue obtenida del documento "La Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza", publicado en junio de 2001.

actividades que buscan reducir la pobreza y ofrecer alternativas a las poblaciones de bajos ingresos para generar empleo, incrementar los ingresos y fortalecer los empleos existentes. Dentro de estos esfuerzos, se destaca el desarrollo de las microfinanzas en Bolivia el cual ha sido de suma importancia durante la última década. Mediante la creación de instituciones privadas sólidas y rentables, la innovación constante, el apoyo financiero generoso de la cooperación internacional y un marco regulatorio favorable, la industria de las microfinanzas ha podido desarrollarse de manera muy dinámica, contando a fines de 2001 con una cartera total de más de US\$386 millones entre las instituciones microfinancieras reguladas y no reguladas. Hoy en día la industria microfinanciera boliviana se caracteriza por su liderazgo en la región y sus altos niveles de cobertura de la demanda, especialmente en las zonas urbanas del país.

- 1.5 No obstante estos avances significativos a nivel urbano para apoyar al sector, las *iniciativas de apoyo a la micro y pequeña empresa y los pequeños productores rurales no se han evolucionado con el mismo dinamismo*. A pesar de que Bolivia es uno de los países de mayor desarrollo de las microfinanzas, especialmente en zonas urbanas, las iniciativas productivas y comerciales con grupos de bajos ingresos en las áreas rurales han quedado rezagadas. Debido principalmente a los riesgos inherentes a la actividad económica rural, muchos donantes y otros posibles financiadores e inversionistas están reacios a invertir en actividades productivas y comerciales en las áreas rurales. *La falta de la inversión rural resulta en el estancamiento de la producción, bajos niveles de competitividad de los productos, poco valor agregado a la producción y vínculos inexistentes o muy débiles entre la producción y los mercados nacionales e internacionales.*
- 1.6 Se ha evidenciado que aún en los programas de apoyo del gobierno y la cooperación internacional a los sectores rurales, las intervenciones se han basado principalmente en esfuerzos para mejorar *la oferta*, frecuentemente descuidando la atención a las exigencias del mercado y los canales de comercialización de la producción. Además, entre los centenares de esfuerzos de apoyo hacia asociaciones de base y cooperativas productivas, muy pocos han logrado los impactos sostenibles que los programas buscaron. Sin un enfoque basado en: (i) incentivos correctos para la inversión de los recursos; (ii) la demanda efectiva de los productos; y (iii) las exigencias del mercado en términos de calidad y cantidad; los proyectos tendieron a contar con impactos reducidos y de duración limitada.

C. Las necesidades y oportunidades principales de los pequeños productores rurales

- 1.7 Aunque las actividades productivas y comerciales del sector rural tienen mucho potencial para generar ingresos y otros beneficios para miles de familias de bajos ingresos, estas familias enfrentan una serie de necesidades financieras, técnicas y de mercado. Muchas veces, el acceso limitado a fuentes de crédito productivo representa solamente *una* de las varias barreras que impide el progreso económico de estas familias. Otros obstáculos a la dinamización y crecimiento del sector de pequeños productores incluyen: (i) el uso de tecnologías productivas antiguas y rústicas; (ii) el flujo reducido de información de mercado; (iii) la falta de un manejo y orientación de la producción basándose en las exigencias del mercado; y (iv) el limitado acceso a mercados y canales de comercialización.

- 1.8 La globalización creciente ha creado nuevas oportunidades para generar ingresos mediante un aumento de las exportaciones y la sustitución de importaciones (en particular, en los sectores agroindustrial y de elaboración de alimentos). Para empezar a superar estos obstáculos y aprovechar esas nuevas oportunidades, los productores rurales tendrán que modernizar y diversificar sus sistemas de producción y articularla con mercados específicos, especialmente para los cultivos de exportación no tradicionales, incluidos los productos orgánicos. Por tanto requieren apoyo complementario conformado por inversiones productivas (centros de acopio, plantas de transformación o procesamiento, sistemas de riego), capital semilla y anticipos para la producción o comercialización de productos agropecuarios, participación activa en el desarrollo de nuevas cadenas de valor agregado, transferencia de tecnología actualizada y el desarrollo de canales sostenibles de comercialización basado en la demanda.
- 1.9 Es el sector privado, y principalmente la inversión privada, que puede jugar un papel preponderante en estimular el desarrollo y crecimiento del sector rural. Aunque los pequeños productores no tienen recursos propios para invertir en la infraestructura productiva y el desarrollo de las cadenas de valor agregado, tienen terreno y mano de obra con los cuales pueden producir para satisfacer las demandas del mercado. *Para asegurar un flujo sostenido de ingresos a los pequeños productores, se requiere que el sector privado invierta en identificar y penetrar los mercados, desarrollar las cadenas productivas, proveer capital de trabajo a las unidades productivas y transferir la tecnología necesaria para satisfacer las exigencias del mercado.* La experiencia en Bolivia ha mostrado que las empresas que tienen la mayor disposición de realizar inversiones de este tipo son las pequeñas y medianas empresas (PYME) agroindustriales que forman parte de cadenas de producción-procesamiento-comercialización, tanto para mercados nacionales como internacionales.

D. La falta de acceso a recursos financieros por parte de las PYME con enfoque rural

- 1.10 Para que las PYME inviertan en sus actividades productivas y comerciales, requieren acceso a fuentes de financiamiento, tanto mediante instrumentos de deuda como de capital accionario. Sin embargo, estas PYME no tienen acceso a fuentes bancarias de crédito para financiar sus operaciones y crecimiento debido a los siguientes factores:
- Algunas habrán sido recién formadas como *entidad mercantil*, habiendo aprovechado de su previa experiencia como cooperativa, asociación, ONG, etc. y por tanto no son muy atractivas a los bancos comerciales.
 - Están en una fase temprana de desarrollo, con necesidades grandes de financiamiento y limitadas capacidades de generación de los flujos necesarios para pagar préstamos en condiciones comerciales. Por estar en una etapa de expansión, requieren reinvertir sus ganancias.
 - Los créditos bancarios no tienen período de gracia y requieren pagos mayores al principio y menores en el futuro. Estas empresas, por sus características y flujos, pueden pagar menos al principio y más en el futuro, cuando ha logrado consolidar mercados, finalizar inversiones y la fase de crecimiento acelerado.

- d. La situación económica boliviana hace que los bancos comerciales sean más exigentes y conservadores: quieren márgenes más grandes de seguridad de flujo de caja y garantías más sólidas. Las garantías de estas empresas están generalmente en el área rural, y no son muy atractivas a los bancos.
- e. También necesitan capital de inversión “paciente” que no sean un pasivo y por tanto, no representen un gasto fijo para la PYME. Además, el capital social no exige repartir altos dividendos en los primeros años de inversión. Las fuentes de capital para este tipo de empresa son casi inexistentes en Bolivia.

E. La experiencia y estrategia del Banco en programas de apoyo a la microempresa y pequeños productores

1. La estrategia del Banco hacia el sector de la microempresa y pequeños productores

- 1.11 La nueva Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza (EBRP), aprobada por el Banco en junio de 2001 y que en la actualidad sirve de base para la actualización de la estrategia del Banco con el país, propone en uno de sus cuatro componentes estratégicos: *la ampliación de las oportunidades de empleo e ingresos*, fomentando la capacidad productiva; promoviendo el desarrollo rural a través de una mayor inversión en infraestructura productiva y de comercialización; apoyando a la asistencia tecnológica; respaldando a la micro y pequeña empresa y desarrollando las microfinanzas.
- 1.12 El plan de acción del EBRP propone varias acciones estratégicas para ampliar las oportunidades de empleo e ingresos de la población pobre. Entre otras, las **acciones para las áreas rurales** incluyen: (i) ampliación de *infraestructura productiva*; (ii) actividades de *transformación y comercialización* de la pequeña producción agrícola; (iii) el fortalecimiento de organizaciones públicas y privadas especializadas para dar apoyo al sector y la promoción de las *alianzas estratégicas* entre estas organizaciones y las de cooperación internacional; (iv) el desarrollo de *servicios financieros* para el sector rural; y (v) la implementación de servicios de *transferencia tecnológica*.
- 1.13 Para apoyar el logro de los objetivos planteados en su estrategia para estos sectores, el Banco utiliza varios instrumentos, incluyendo mecanismos de cooperación técnica e inversión del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), operaciones más grandes de préstamo, y el Programa de Empresariado Social (antes denominado el Programa de Pequeños Proyectos), entre otros. Con recursos del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), el Banco apoyó y continúa apoyando la graduación de ONG a entidades reguladas, el fortalecimiento de las Instituciones de Microfinanzas (IMF), apoyo a su regulación y supervisión, además de un proyecto de fondo de inversión en la pequeña y mediana empresa. Adicionalmente, a través de una operación de préstamo aprobada en 1998 (BO-0171 “Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa”), el apoyo del Banco ha logrado canalizar US\$15,0 millones a IMF reguladas para expandir sus carteras crediticias y está apoyando la dinamización del mercado de servicios de desarrollo empresarial a nivel urbano.

2. La experiencia del Programa de Empresariado Social en Bolivia

- 1.14 Desde la creación del Programa de Pequeños Proyectos (PPP) del Banco en 1982, se ha financiado en Bolivia más de 40 proyectos por un monto total de US\$22 millones, entre financiamiento y cooperación técnica. Entre 1982 y 1998, la gran mayoría de estos recursos fue canalizada a instituciones, tanto ONG como cooperativas, que iniciaban programas de microcrédito urbano. El PPP ha servido como un instrumento eficaz, oportuno y decisivo para impulsar la masificación de programas de microcrédito en Bolivia, y ha contribuido de manera significativa a que éstas instituciones hayan logrado los actuales niveles loables de cobertura y sostenibilidad. Varias de las entidades que recibieron el financiamiento del PPP ya se han convertido en instituciones microfinancieras reguladas y líderes de la industria en Bolivia y en la región.

3. La estrategia actual del Programa de Empresariado Social en Bolivia

- 1.15 Desde 1998, cuando se transformó el Programa de Pequeños Proyectos en el Programa de Empresariado Social (PES), se ha reenfocado la estrategia del PES hacia un nicho de mercado diferente. Este cambio se debe a dos factores principales. Por un lado, en los últimos años, debido tanto a la demanda creciente como a los éxitos logrados en la industria, se ha experimentado un aumento significativo de los recursos disponibles de otras fuentes de cooperación técnica para las microfinanzas urbanas. Por otro lado, las modificaciones de las políticas del PES han motivado a que se reorienten la estrategia del uso de los recursos del PES en Bolivia hacia una gama más amplia de iniciativas que puedan ser distintas a las financiadas anteriormente.
- 1.16 Por tanto, la estrategia actual para la utilización de los recursos limitados del PES en Bolivia privilegia los proyectos que: (i) propongan alguna *innovación y valor agregado* en beneficio del grupo meta, *a pesar de ser más riesgosos*; (ii) apoyen *actividades productivas, de comercialización, transformación o de inversión*, que sean financieramente sostenibles y a través de las cuales sea factible el cumplimiento de obligaciones financieras; (iii) preferentemente estén localizados *en áreas rurales fuera del eje central* del país (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz); y (iv) tengan *un enfoque claramente empresarial* y basado en la demanda del mercado. Las nuevas políticas del PES permiten que los organismos ejecutores incluyan desde entidades sin fines de lucro con enfoques empresariales o comerciales, hasta empresas comerciales con objetivos sociales e impactos en el mejoramiento del bienestar de poblaciones de bajos ingresos.

F. La propuesta de intervención del Banco

- 1.17 La convergencia de: (i) la necesidad de apoyar esfuerzos para reducir la pobreza, especialmente en áreas rurales, mediante el financiamiento de pequeñas y medianas empresas (PYME) productivas-comerciales que adquieren productos y servicios de los pequeños productores marginales; (ii) la falta de acceso a crédito y otras fuentes de inversión por parte de las PYME que atienden este sector; y (iii) la estrategia del Banco y del gobierno boliviano para promover el desarrollo rural, la infraestructura productiva y la microempresa; crea las condiciones propicias para proponer

alternativas para canalizar recursos del Programa de Empresariado Social (PES) hacia las PYME que generen beneficios de mucho impacto para los sectores de bajos ingresos de las zonas rurales y peri-urbanas del país.

- 1.18 En este marco, se propone establecer dentro de la agencia ejecutora PRODEM, un *Fondo de Crédito e Inversión Rural para PYME Productivas-Comerciales* (en adelante “el Fondo”), mediante el cual el Banco pondría a disposición de la demanda insatisfecha, un mecanismo ágil y confiable de segundo piso, para canalizar recursos en beneficio de las poblaciones de bajos ingresos. El Programa propuesto financiará con recursos de financiamiento, capital accionario y cooperación técnica a pequeñas y medianas empresas que adquieren productos y servicios de pequeños productores, preferentemente rurales. El esquema propuesto establece una intervención que estimula la producción y el desarrollo de cadenas vinculadas a proveedores de insumos (pequeños productores) con bajos niveles de ingreso. El resultado final es una cadena de producción fortalecida y con mayor mercado, y al inicio de esta cadena un mayor nivel de ingresos y mejores oportunidades de empleo y bienestar socio-económico de los pequeños productores en zonas marginales.

G. Declaración de no-objeción

- 1.19 El gobierno, a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), otorgó su no-objeción al financiamiento del Programa propuesto el 14 de agosto de 2002.
- 1.20 De acuerdo a sus estatutos, PRODEM está legalmente capacitada para recibir préstamos y recursos de cooperación técnica de instituciones nacionales e internacionales y para prestar recursos a otras instituciones nacionales.

II. EL PROGRAMA: EL FONDO DE CRÉDITO E INVERSIÓN RURAL PARA PYME PRODUCTIVAS-COMERCIALES

A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo general** del Programa es contribuir al mejoramiento de las posibilidades económicas y de generación de ingresos de alrededor 800 familias rurales de ingresos bajos mediante actividades productivas y comerciales viables.
- 2.2 Los **objetivos específicos** del Programa son: (i) facilitar el acceso de por lo menos 7 pequeñas y medianas empresas a recursos financieros para que aumenten sus actividades productivas-comerciales que benefician a pequeños productores de bajos ingresos; y (ii) mejorar la adopción, por parte de los pequeños productores y microempresarios beneficiarios, de los conocimientos y tecnologías productivas a través de servicios complementarios de asistencia técnica, capacitación y otros.

B. Estrategia

- 2.3 Para responder a las necesidades de los pequeños productores rurales, la **estrategia** del Programa se basa en el concepto que la demanda, no la oferta, es el motor del proceso

de desarrollo. La existencia de una demanda concreta incentiva a los pequeños productores buscar superar y perfeccionar aspectos de su oferta. Sin una demanda efectiva, el mejoramiento de la oferta sería poco efectivo. Por tanto el Programa pretenderá identificar cadenas productivas que vinculan muchos proveedores de materias primas (pequeños productores) a una PYME que comprará la producción de estos proveedores para transformarla y vender productos procesados a mercados nacionales e internacionales, a la vez de apoyar a los productores en el mejoramiento de la calidad de la producción, las técnicas productivas actualizadas, y la organización de la producción, entre otras. Al capitalizar las empresas con el Fondo y acelerar su proceso expansivo, se logrará dinamizar la cadena productiva. La empresa incrementa ventas, incrementa la compra de materia prima, y se crea un flujo de ingresos a los pequeños productores, además de mejorar su productividad.

C. Beneficiarios

- 2.4 El proyecto tendrá dos tipos de beneficiarios. Los beneficiarios finales serán los 800 microempresarios y pequeños productores rurales y de zonas peri-urbanas marginales que recibirán ingresos aumentados por la venta de mayores volúmenes de su producción a las PYME beneficiarias y además recibirán directamente la asistencia técnica, capacitación e infraestructura menor con parte del componente de financiamiento no reembolsable. Las características principales de estos beneficiarios se presentan en el cuadro a continuación:

DEFINICIÓN DE LOS PEQUEÑOS PROVEEDORES DEL GRUPO META

<i>Ubicación</i>	Zonas rurales fuera de las ciudades capitales o en áreas peri urbanas
<i>Actividad Económica</i>	Actividades agropecuarias representan su fuente principal de ingresos
<i>Vinculación con Mercados</i>	Venden su producción principalmente en ferias locales
<i>Nivel de Ingresos</i>	El ingreso promedio anual de la región donde están asentados los proveedores de la empresa < ingreso promedio per cápita departamental
<i>Nivel de Pobreza</i>	Índice de pobreza de la región donde están asentados los proveedores de la empresa < línea de pobreza
<i>Origen de Fuerza de Trabajo</i>	Principalmente mano de obra familiar, y en ocasiones, intercambio recíproco con otras unidades.
<i>Tecnología Utilizada</i>	Alta intensidad de mano de obra, baja densidad de capital y de insumos comprados por jornada de trabajo

Por otro lado, otros beneficiarios serán las 7 PYME que reciben un crédito y una inversión de capital accionario del Fondo durante el período del proyecto. Estas PYME serán principalmente empresas dedicadas a actividades productivas-comerciales que ofrecen mercados y/o servicios sostenibles de procesamiento de los insumos producidos por los pequeños productores y microempresas. Una descripción más detallada de estas PYME se encuentra en el Reglamento Operativo y de Crédito del Programa..

D. Componentes

- 2.5 El Programa está compuesto por: (i) un componente de Financiamiento reembolsable; y (ii) un componente de Cooperación Técnica no reembolsable.

1. Componente de Financiamiento Reembolsable (Banco: US\$1.000.000; PRODEM: US\$1.000.000)

- 2.6 Con los recursos del Financiamiento y el aporte de los recursos en efectivo de contraparte, PRODEM creará un Fondo de Crédito e Inversión Rural para PYME Productivas-Comerciales, el cual financiará un mínimo de 7 PYME durante el período de ejecución del Programa, de acuerdo a las estrategias y los procedimientos establecidos en el mismo. PRODEM utilizará los recursos del Banco para otorgar préstamos de mediano a largo plazo a las PYME seleccionadas con base en los criterios sociales, financieros, empresariales, de medioambiente y otros criterios específicos de elegibilidad incluidos en el Reglamento Operativo y de Crédito.
- 2.7 Las PYME utilizarán los recursos para ampliar sus operaciones productivas-comerciales, con el fin de que se incremente el flujo de recursos económicos hacia los pequeños productores que son sus proveedores. Los recursos reembolsables del Banco serán utilizados exclusivamente para la ampliación del capital de trabajo o de operaciones de las PYME subprestatarias que tengan una incidencia directa en la compra de insumos de los pequeños proveedores.
- 2.8 Asimismo, PRODEM utilizará sus recursos de contraparte en efectivo de manera complementaria para capitalizar a las mismas PYME beneficiarias de los subpréstamos, mediante distintas modalidades, incluyendo capital de riesgo y deuda convertible en acciones. Las PYME utilizarán estos recursos para inversiones, tales como: (i) la adquisición de maquinaria y/o equipos adicionales para expandir capacidad productiva u operativa; (ii) la ampliación de plantas u otras necesidades de las empresas.
- 2.9 De esta manera, se prevé que la parte de financiamiento de cada subproyecto estará conformada por: (i) un préstamo reembolsable con recursos del Banco para capital de trabajo o de operaciones; y (ii) recursos adicionales de PRODEM en forma de aportes de capital.

2. Componente de Cooperación Técnica (Banco: US\$380.000; PRODEM: US\$425.000)

- 2.10 La Cooperación Técnica no reembolsable estará destinada a financiar *actividades complementarias* en beneficio de los pequeños productores, asociadas con los subpréstamos aprobados, para contratar consultorías para apoyar a los productores en facilitación y coordinación de grupos de proveedores, actividades de capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos, comerciales, sociales y medioambientales, y adquisición de equipo e infraestructura menor a los beneficiarios finales. Asimismo, se financiarán algunas actividades puntuales requeridas por el Banco a nivel del ejecutor para el *apoyo a la ejecución y el seguimiento del Programa*, incluyendo: (i) el diseño de un sistema informático para el seguimiento de impacto del Programa; (ii) evaluaciones y auditorías del Programa; y (iii) seguimiento de los aspectos ambientales del Programa.
- 2.11 Para las actividades que fortalecen directamente a los beneficiarios finales (pequeños

proveedores), está previsto que PRODEM apalanque los recursos de cooperación técnica para conseguir recursos adicionales de otras fuentes. Normalmente, este tipo de actividad requiere de importantes montos y en calidad de donación. PRODEM, en este caso, cumplirá la función de estructurar los Programas de Desarrollo de Proveedores, adecuarlos a la realidad y necesidades de la cadena productiva, realizar el aporte inicial con los recursos del Banco de la Cooperación Técnica y buscar apalancar estos recursos entre otros donantes de la cooperación internacional.

- 2.12 Un resumen de las actividades previstas se presenta en los párrafos 4.8 al 4.10, y los detalles de la ejecución de este componente se encuentra en el Plan de Operaciones en el Anexo I.

E. Costo y financiamiento

- 2.13 El Programa tiene un presupuesto total de US\$2.805.000. El aporte del Banco está compuesto por un financiamiento reembolsable de US\$1.000.000 y una Cooperación Técnica no reembolsable de US\$380.000. Adicionalmente, la Fundación PRODEM aportará US\$1.000.000 en efectivo al componente reembolsable (como inversión) y el equivalente a US\$425.000 al componente de cooperación técnica, tal y como se muestra a continuación:

CUADRO DE COSTOS (EN US\$)

Categorías	Banco	PRODEM	Total
Componente de financiamiento	1.000.000	1.000.000	2.000.000
a. Préstamos	1.000.000		
b. Inversiones		1.000.000	
Componente de Cooperación Técnica	380.000	425.000	805.000
TOTALES	1.380.000	1.425.000	2.805.000

- 2.14 Los recursos provendrán de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE). El préstamo del Banco de US\$1.000.000 tendrá un plazo de 20 años y un periodo de gracia de 5 años. El periodo de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado y repagado en dólares estadounidenses (US\$) y la tasa de interés será del 2.5% anual. PRODEM será responsable para aportar la totalidad de los recursos de contrapartida comprometidos. Los recursos de la contrapartida correspondientes al componente de financiamiento serán aportados por PRODEM en efectivo mientras que los recursos de la contrapartida correspondiente a la cooperación técnica podrán ser justificados en un 45% en especie. El presupuesto detallado del Financiamiento y la Cooperación Técnica se encuentra en el archivo técnico del Programa.

F. Innovaciones propuestas

- 2.15 El Programa introduce varias innovaciones. Desde el punto de vista **operativo** del Banco, la innovación comprende la priorización de subpréstamos de carácter productivo y/o comercial, localizados en áreas rurales del país o con fuerte impacto en éstas áreas. Desde el punto de vista **estratégico**, la innovación se centra en la alianza conformada entre el Banco y PRODEM, la cual resulta en: (i) incentivos favorables

para ambas partes para garantizar la inversión de los recursos del Programa en iniciativas sostenibles y de impacto permanente entre los pequeños productores; y (ii) un apalancamiento importante de los recursos del Banco que ampliará el impacto del Programa. Asimismo, el Programa pretende generar beneficios e impacto a nivel de pequeños productores y microempresarios vía la pequeña y mediana empresa, mediante su inserción en cadenas productivas que les ofrecen canales sostenibles de comercialización, transferencia de tecnología y “know how”, y asistencia técnica y capacitación en temas comerciales y productivos. Desde el punto de vista **financiero**, el Programa promoverá la introducción simultánea de capital y crédito a las PYME, permitiéndoles balancear su estructura financiera y consolidarse en su fase de expansión.

III. ORGANISMO EJECUTOR

- 3.1 La Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa (PRODEM) ejecutará el Programa. El Banco seleccionó a PRODEM para ejecutar el Programa porque presentó varios aspectos de valor agregado, tanto para el Banco como para los beneficiarios finales. Estos incluyeron: (i) su intención de invertir recursos propios en el capital de las PYME seleccionadas, la cual asegura una selección rigurosa de las mismas; (ii) el enfoque de su labor en la generación de ingresos en áreas pobres basado en un esquema sustentado en una actividad comercial, de mercado y empresarial; (iii) el apoyo que ofrecerá a los subprestatarios en mercadeo, investigación y la identificación de nuevas oportunidades de negocio; (iv) la alianza estratégica que propone establecer con la Fundación Bolivia Exporta para aprovechar las ventajas comparativas de esa fundación (ver párrafos 4.3 – 4.5) para fortalecer la capacidad de PRODEM en la ejecución del Programa; y (v) su propuesta de crear un equipo de apoyo administrativo-contable para manejar los recursos del Fondo, el cual incluirá a un coordinador del programa contratado a tiempo completo para asegurar un flujo permanente de información e intercambio con el Banco.

A. Identidad, origen y objetivos

- 3.2 La Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa (PRODEM), constituida en abril de 1986 como una fundación sin fines de lucro (ONG), fue creada con los objetivos de: (i) proporcionar asistencia general, administrativa y tecnológica y el apoyo material necesario para el mejoramiento y racionalización de las actividades productivas del microempresario, y (ii) promocionar actividades destinadas a mejorar la calidad de vida de los habitantes del país, en materia de salud, educación, desarrollo sostenible, preservación del medio ambiente, ecología y similares.
- 3.3 Habiendo consolidado un sistema institucional especializado en el manejo de micro finanzas (ver párrafo 3.9), con lo que habría dado cumplimiento a los objetivos mencionados, PRODEM se ha planteado otro objetivo, que es “promover la modernización del pequeño emprendedor y la microempresa prioritariamente rural, asegurando una mejora cuantitativa y cualitativa en su proceso de

institucionalización, su competitividad y su acceso a mercados más dinámicos, para que en su conjunto aumente significativamente su contribución al desarrollo del país”.

B. Estructura institucional

- 3.4 La estructura institucional de PRODEM la encabeza el Consejo Fiduciario conformado por quince (15) personas, que se reúne por lo menos una vez al año, para considerar, aprobar y resolver sobre: (i) informes de los administradores designados, planes de gestión, balance general y otros estados financieros; (ii) nombramiento de los auditores externos; (iii) elección de directiva; y (iv) otros asuntos relativos a la gestión anual. Estas reuniones se complementan con las reuniones extraordinarias que sean necesarias para: entre otras actividades, modificar los estatutos, disolver y liquidar anticipadamente la Fundación, elegir nuevos miembros del Consejo, crear reservas y fijar remuneraciones.
- 3.5 El Consejo Fiduciario lleva a cabo sus tareas operativas a través de un Comité de Inversiones y un Comité Ejecutivo ambos presididos por el presidente del Consejo e integrado por el Vicepresidente del mismo y otros tres miembros del Consejo con la participación, sin derecho a voto, del Director Ejecutivo de la Fundación. Estos Comités tienen definidas sus funciones y obligaciones en sendos reglamentos anexos a los Estatutos de la Fundación.
- 3.6 PRODEM encargará la coordinación general del Programa a la Gerencia de Inversión Social, quien tiene como principales funciones la identificación de oportunidades de inversión y su desarrollo, además de la búsqueda de recursos externos. Esta Gerencia mantendrá las relaciones directas con el Banco y será el nexo con la Fundación Boliviana Exporta (FBE) (ver párrafos 4.3 – 4.5), quien actuará como asesor operativo del Programa. Además, apoyará a FBE en las etapas de identificación, evaluación y negociación de los subpréstamos. De ser necesario, la Gerencia de Inversión Social sería oportunamente reforzada para la satisfactoria realización de las tareas adicionales que le demande la coordinación del Programa.
- 3.7 La Fundación cuenta con un sistema computarizado que maneja los siguientes módulos: (i) Módulo Contable, mediante el cual se lleva el control de movimientos de la contabilidad de la Fundación y de los proyectos en ejecución, así como el control de vencimientos de ingresos y egresos. (ii) Módulo Administrativo, que se integra con los submódulos de: administración de personal (control de personal, planillas, viáticos, etc); adquisiciones (compras, proveedores, cotizaciones y pedidos); activos fijos (control de activos de la empresa, revalorización de los bienes, depreciación), y almacenes (control de existencia y movimientos de utilería). Los informes generados son: los reportes de flujo de fondos, que se emiten diariamente; los reportes de planillas, impuestos, viáticos y pasajes, que se producen cada quince días, y los informes de planillas, almacenes y activos fijos que se hacen mensualmente. Además, al cierre de los ejercicios anuales se preparan

los estados financieros del balance general, el estado de resultados y el estado de fuentes y usos de los recursos.

- 3.8 Para llevar a cabo sus actividades operativas PRODEM cuenta con reglamentos y disposiciones para la selección, tramitación y seguimiento de sus operaciones, en los que se establece claramente los criterios generales de gestión (sociales, empresariales y financieros) y los criterios específicos por grupos de inversión. En cuanto a las autoridades de aprobación, el Comité de Inversiones aprueba las operaciones hasta US\$500.000.- y el Consejo Fiduciario los montos superiores.

C. Actividades desarrolladas

- 3.9 Para la entrega de sus servicios y el control pertinente PRODEM cuenta con un sistema sostenible y moderno para financiar a los microempresarios que encontró su expresión más acabada en BancoSol, fundado en 1992, con participación accionaria de la Fundación². Complementando las actividades de BancoSol, que se concentran principalmente en las ciudades, la Fundación ha continuado proveyendo créditos en el área rural, proceso que se perfeccionó con la creación del Fondo Financiero Privado PRODEM³, en el que la Fundación posee el 70% de su capital. Este Fondo Financiero Privado (FFP) tiene casi 60 agencias rurales con alrededor de 23 mil clientes y una cartera de 34 millones de dólares. En cuanto a la experiencia previa de PRODEM en la administración de fondos de préstamos se destacan convenios con el Calmeadow Foundation de Canadá y un Pequeño Proyecto del Banco (SP/SF-9123-BO por US\$500.000, y ATN/SF-3767-BO, por US\$170.000, ambos aprobados en Julio de 1991).
- 3.10 Como ejemplos de su desempeño actual en la inversión en PYME de carácter productivo-comercial, cabe destacar sus proyectos modelos. Llamactiva S.A, empresa que es el principal dinamizador de la producción de fibra de llama en Uyuni, una de las regiones más pobres del país. La empresa compra fibra de llama a más de 1.000 campesinos, la descierda utilizando mano de obra del lugar (mujeres) creando empleo formal, la envía a Arequipa, Perú, para convertirla en hilo industrial y de retorno utiliza este hilo en Bolivia para fabricar prendas de lana para mercados de exportación. Otro ejemplo es Irupana S.A., una empresa que produce productos agroindustriales orgánicos y compra insumos de origen campesino, tales como cereales andinos y oleaginosas producidas en las zonas más pobres de Bolivia. Además, la Fundación desarrolla Programas de Apoyo a Proveedores (PDP), tal como un programa para apoyar a pequeños proveedores de lana de llama, en Uyuni, a través de financiar inversiones para mejorar sus playas

² BancoSol tiene en la actualidad una cartera por un monto cercano a los US\$80 millones distribuida en casi 70.000 clientes, que atiende en sus 41 agencias.

³ En diciembre de 1999, el FOMIN aprobó la operación EQU/MS-6678-BO por un monto de US\$2 millones cuyo principal objetivo era promover la inversión privada para el desarrollo de las microfinanzas a través de una emisión de bonos. Transcurridos dos años de la aprobación, FOMIN decidió cancelar la operación dado que las condiciones de rentabilidad y calidad de cartera pactadas al inicio no fueron cumplidas.

de esquila, centros de acopio y otros activos productivos. Para ello se usan recursos de donación y/o concesionales y la Fundación actúa como promotor.

D. Situación financiera

- 3.11 PRODEM cuenta con la solidez financiera para garantizar el repago de la deuda al Banco. La institución presenta una buena posición financiera con un patrimonio al 31 de diciembre de 2001 de casi US\$15.0 millones, que financia el 86.6% de sus activos, con un superávit acumulado de US\$7.2 millones y con un bajo nivel en su relación deuda / patrimonio, aproximadamente 15%.
- 3.12 Los Balances Generales de los tres últimos años de actividad terminados el 31 de diciembre de cada año, que se encuentran en el archivo técnico del Programa, muestran entre 1999 y 2000 una disminución de los activos totales como consecuencia del traspaso de la cartera de créditos al Fondo Financiero Privado PRODEM creado en agosto de 1998, con el fin realizar operaciones destinadas al financiamiento de las actividades de medianos, pequeños y microempresarios.
- 3.13 Al 31 de diciembre de 2001 los activos estaban conformados, principalmente, por: a) un 74% por Inversiones Permanentes, que se integran con todas las inversiones que tienen un vencimiento mayor de tres (3) meses respecto a su fecha de emisión o adquisición e incluye la participación de PRODEM en BancoSol y el Fondo Financiero, así como lo invertido en las empresas Aguactiva, Llamactiva y la capitalización de Irupana; b) un 8.5% en Bienes de Uso, que si bien entre los años 1999 y 2000 disminuyeron por el traspaso de las 55 agencias al Fondo PRODEM, presenta a fines del año 2001 un aumento producto de la compra de un bien inmueble en La Paz; c) un 5% son Inversiones Temporales (inversiones a menos de 90 días en depósitos a plazo, fondos comunes y otros), y el resto corresponde a Disponibilidades y Otros Activos. Por su parte, los Ingresos Diferidos, que corresponden a ingresos provenientes de fondos canadienses y USAID en trámite ante las autoridades para su capitalización definitiva, era el rubro más importante del pasivo al representar el 75.6% del total, pero destacándose que solamente representaba el 11.7% del patrimonio.
- 3.14 Los Estados de Ingresos y Egresos comparados para el período 1° de enero de 1999 al 31 de diciembre de 2001 se encuentran en el archivo técnico. De ellos se puede observar un cambio importante de situación en materia de ingresos y egresos de la Fundación, como resultado del traspaso de actividades al recién creado FFP PRODEM, quien recibe ahora la mayor parte de los ingresos financieros y asume la mayor parte de los gastos administrativos. Durante el año 2001 los gastos administrativos de PRODEM consumieron la totalidad de sus ingresos y acumuló un pequeño déficit al final del ejercicio generado por los cargos por incobrabilidad y desvalorización de activos financieros más otros gastos operativos más ajustes por inflación.
- 3.15 En este contexto, la Fundación trata de alcanzar una situación de equilibrio de modo de eliminar posibles déficit en su gestión, tal como se pudo observar en su

proyección de fuentes y usos de recursos para el año 2002 en el que se ha proyectado un total para ambos de poco más del equivalente de US\$ 4.1 millones, para ello en este año se espera redimir inversiones líquidas que, en conjunto con los intereses que éstas generan, cubrirán la casi totalidad de sus necesidades anuales y se proyecta una reducción de poco más de un 35% en los gastos de administración de la Institución.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Responsabilidad de la Ejecución

- 4.1 PRODEM será responsable de la ejecución del Programa. PRODEM tendrá a su cargo las etapas de identificación, selección y posterior supervisión para la adecuada ejecución de los subpréstamos. Estas etapas de ejecución se regirán por procedimientos incluidos en un Reglamento Operativo y Crédito del Programa..
- 4.2 PRODEM suscribirá con el Banco un convenio de Financiamiento y de Cooperación Técnica, y desarrollará el proyecto según los términos de este documento y sus Anexos. PRODEM asumirá todo el riesgo crediticio del Financiamiento. Aunque PRODEM suscribirá convenios de subpréstamo con las empresas subprestatarias, PRODEM tendrá la responsabilidad completa de repagar la deuda del financiamiento reembolsable al Banco.

B. La alianza estratégica entre PRODEM y la Fundación Bolivia Exporta (FBE)

- 4.3 Aunque PRODEM tiene mucha experiencia en programas de crédito para micro y pequeñas empresas rurales, su experiencia en el manejo de capital de riesgo en pequeñas y medianas empresas está limitada a menos de cinco casos específicos en los últimos dos a tres años. Por tanto, con el fin de fortalecer y robustecer su capacidad de administrar eficazmente el Fondo propuesto, y para aprovechar de la experiencia previa y lecciones aprendidas en Bolivia en materia de fondos de inversión en PYME productivas-comerciales, PRODEM establecerá una alianza estratégica con la Fundación Bolivia Exporta (FBE). Con base en la experiencia comprobada de la FBE en identificar, analizar y realizar la inversión y el seguimiento de proyectos productivos-comerciales con PYME en Bolivia, la FBE cumplirá un papel de asesor y subcontratista para ciertas actividades de identificación, evaluación y seguimiento de los subpréstamos. Para ello, PRODEM suscribirá un convenio interinstitucional con la FBE para el apoyo en la administración del Programa, en el cual se establecerá las responsabilidades y obligaciones de cada institución en las distintas actividades de la ejecución del Programa. La suscripción de dicho convenio será una condición previa al primer desembolso de recursos del Financiamiento (ver Párrafo 4.42).

- 4.4 La Fundación Bolivia Exporta (FBE)⁴, institución privada sin fines de lucro, tiene como su principal objetivo apoyar al desarrollo de las exportaciones agroindustriales bolivianas. Su máxima autoridad, es el Directorio, compuesto por empresarios privados a título personal y con representación del Gobierno de Bolivia. Su cuerpo ejecutivo se encuentra conformado por una Gerencia General y por la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Inversiones. La primera encargada del manejo administrativo y de la auditoría interna, y la segunda, de la evaluación de inversiones, seguimiento del portafolio, desinversiones y servicios no financieros y consultorías.
- 4.5 La FBE utiliza claros procedimientos y disposiciones para la tramitación de los proyectos y seguimiento de las operaciones. En términos generales, la tramitación de los proyectos comprende las etapas de: acercamiento preliminar, presentación de perfil, evaluación del proyecto, revisión por un Comité Gerencial y un Comité de Directorio y aprobación y mandato para negociar por el Directorio en pleno. Por su parte, el seguimiento de las operaciones comprende tres instancias de seguimiento: contable; económico-financiero y presupuestario, y físico.

C. Ejecución y administración del Programa

1. Financiamiento de subpréstamos

- 4.6 PRODEM diseñará un Modelo de Perfil de Proyecto para la aplicación de los subpréstamos que formará parte del Reglamento Operativo y de Crédito a ser aprobado como una condición previa al primer desembolso del Financiamiento. En este documento se incluirá un análisis de los siguientes aspectos requeridos en los subpréstamos:
- Propondrán altos niveles de adicionalidad a nivel de los pequeños productores;
 - Tendrán un horizonte de sostenibilidad de los servicios ofrecidos;
 - Preferentemente tendrán un mínimo de 115 beneficiarios;
 - Serán ejecutados prioritariamente en áreas fuera del eje central del país en proyectos rurales con alto impacto social (Departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba). Sin embargo, podrán financiarse subpréstamos dentro de los departamentos anteriormente citados, siempre y cuando PRODEM demuestre la inexistencia de otras iniciativas viables en las áreas de preferencia.
 - Serán viables desde el punto de vista financiero, ambiental y social;
 - Los recursos no deberán duplicar o sustituir financiamiento previamente otorgado por el Banco o el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y tampoco desplazar otras fuentes financieras o servicios de apoyo.
 - Financiarán actividades productivas, comerciales o de inversión.
- 4.7 Las **condiciones de financiamiento** se adecuarán a cada subpréstamo. Sin

⁴ Una descripción general de la Fundación Bolivia Exporta (FBE) y su proceso de tramitación y seguimiento de proyectos se presenta en el archivo técnico de esta propuesta de financiamiento.

embargo, estas condiciones deberán, en el promedio de la cartera total, regirse por los siguientes criterios:

- a. **Monto** mínimo y máximo de cada subpréstamo: US\$100.000 y US\$200.000, con un monto promedio esperado de US\$150.000.
 - b. **Período de gracia** de 0 a 3 años.
 - c. **Plazo máximo**: 5 años.
 - d. **Moneda**: Los subpréstamos serán denominados en dólares y su repago se efectuará en la misma moneda, pudiendo los subprestatarios realizar el pago en moneda nacional calculada sobre el equivalente en dólares al día de pago. A efectos de este último cálculo se tomará en consideración el tipo de cambio que represente el costo real de mercado de la obtención de divisas.
 - e. **La tasa de interés** de los créditos será negociada entre PRODEM/FBE y el subprestatario en base a la naturaleza de éste, actividad financiada, características de los clientes finales, rentabilidad de la operación, riesgos y otros aspectos y de acuerdo a las políticas vigentes del Programa de Empresariado Social del Banco. La tasa no será menor a la tasa pactada entre el BID y PRODEM para el financiamiento global y una vez pactada la tasa se mantendrá fija por la duración del crédito. Dicha tasa queda limitada por las condiciones de mercado y la necesidad de lograr acceso competitivo a los recursos. Se prevé que la tasa de interés promedio para el Programa será de 12% anual, en dólares, sobre saldos insolutos.⁵
 - f. **Comisión de Desembolso**: Se cobrará a los subprestatarios una comisión de desembolso del 2,5%.
- 4.8 Las condiciones y detalles operativos de las inversiones que realizará PRODEM con sus propios recursos mediante capital de riesgo o deuda convertible, se presentan en el Reglamento Operativo y de Crédito, en el archivo técnico del programa.
- 2. Cooperación técnica complementaria en beneficio de los pequeños productores**
- 4.9 Las asignaciones de recursos de cooperación técnica no reembolsable complementaria, asociadas con los subpréstamos, se otorgarán por un monto máximo de hasta US\$60.000 por subproyecto de recursos del Banco, hasta un total de US\$250.000 por todo el Programa. Los recursos adicionales de PRODEM para estas actividades de desarrollo de proveedores complementarán los recursos del Banco. Un presupuesto detallado demostrativo para la asignación de estos recursos se encuentra en el archivo técnico.
- 4.10 Las asignaciones de cooperación técnica individuales asociadas a los subpréstamos seguirán las siguientes condiciones: (i) los recursos otorgados no podrán utilizarse en cubrir gastos corrientes del subprestatarario, tales como el pago de salarios,

⁵

No se impone techo puesto que esta tasa deberá cubrir fundamentalmente la provisión por incobrabilidad de cartera, aspecto que no es predecible dado el entorno de la economía.

alquileres y otros relacionados; y (ii) los rubros presupuestados para adquisición de activos fijos, tales como equipos, maquinaria e infraestructura menor, no podrán sobrepasar el 30% del presupuesto total de cada operación individual.

3. Otros usos de los recursos de la Cooperación Técnica

- 4.11 Se prevé que hasta US\$130.000 de los recursos de la Cooperación Técnica será utilizada para: (i) el diseño de un sistema informático para el desarrollo de la red de proveedores y seguimiento de indicadores, y la capacitación a las PYME en su utilización (US\$20.000); (ii) las evaluaciones intermedia y final (US\$20.000); (iii) el seguimiento ambiental del Programa (US\$30.000); (iv) las auditorías anuales del Programa y del organismo ejecutor (US\$75.000); y (v) otros gastos imprevistos (US\$10.000).

4. Elegibilidad de las empresas beneficiarias de los subpréstamos

- 4.12 Las empresas beneficiarias de los subpréstamos serán empresas productivas o comerciales, constituidas como pequeñas o medianas empresas que formalicen su actividad comercial en entidades que legalmente permitan la participación accionaria de PRODEM. Estas empresas se constituirán en motores de actividad comercial en cadenas productivas ligadas a pequeños productores proveedores de insumos, ubicados preferentemente en segmentos de mayor pobreza rural o peri urbana.
- 4.13 La selección de las empresas beneficiarias se realizará en base a la estrategia descrita en el párrafo 2.3. Serán pequeñas empresas privadas, con fines de lucro, que se desempeñan en diversos sectores productivos y tienen capacidad de penetrar nuevos mercados y desarrollar nuevos productos⁶. La naturaleza de su giro de negocio será tal que dependerán de un número importante de proveedores de bienes y servicios proporcionados por segmentos de menor ingreso tanto rural como peri – urbano. Así, el crecimiento empresarial se traducirá inmediatamente en un mayor flujo de recursos a proveedores pobres que serán integrados a una cadena productiva comercial sostenible y con perspectivas de expansión.
- 4.14 Las empresas elegibles serán las que cumplan con todos los siguientes criterios:
- a. Son empresas privadas locales, regionales, o nacionales, con fines de lucro, que operen en Bolivia, con una estructura legal de Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, o Unipersonales.

⁶ El desarrollo de estas empresas y la mayor demanda comercial de insumos implicará un mejoramiento en la producción y calidad producida por los pequeños productores. En esto es central señalar la interdependencia tanto de los productores respecto al mercado para los insumos que generan y también la dependencia de la pequeña empresa, respecto no solamente a la cantidad de insumos, sino a la calidad de los mismos. En resumen los resultados contribuyen a mejorar los ingresos, el empleo y las condiciones socio-económicas de todos los que participan en la cadena productiva.

- b. Tienen como giro principal la transformación o comercialización de productos provistos por pequeños productores del grupo meta definido por el Programa.
 - c. Cuentan con un mínimo de tres (3) años de funcionamiento.
 - d. Cuentan con un patrimonio de hasta US\$600.000.
 - e. Tienen ventas anuales promedio de los últimos tres años hasta US\$1.500.000.
 - f. No cuentan con ningún pasivo directo o indirecto proveniente de un organismo multilateral.
 - g. Tienen capacidad jurídica para recibir financiamiento y contraer deudas y obligaciones financieras.
 - h. Demuestran que poseen registros contables suficientes para establecer, entre otras, sus fuentes de ingresos y sus gastos durante los tres últimos años.
- 4.15 Las empresas beneficiarias estarán sujetas a una evaluación inicial de su desempeño (*due diligence*), a fin de determinar su capacidad para expandir producción y ventas y de ello el efecto de creciente demanda de insumos que beneficie al grupo meta a lo largo del tiempo. En lo financiero, las empresas deberán tener capacidad para manejar los recursos prestados de manera adecuada y repagar a PRODEM el préstamo otorgado. Los criterios para evaluar la capacidad de las empresas se encuentran en el Reglamento Operativo y de Crédito .
- 4.16 Cabe destacar que para subpréstamos propuestos para áreas del país con una alta concentración de población indígena, las empresas subprestatarias tendrán que demostrar su experiencia y/o capacidad para trabajar con estas poblaciones, con metodologías de trabajo socio-culturalmente apropiadas y con personal en capacidad de desempeñarse en estas áreas.

5. Procedimientos para la puesta en marcha del Programa

- 4.17 El procedimiento de identificación de los subpréstamos deberá llevarse a cabo mediante procesos que aseguren una selección satisfactoria y transparente, que elimine potenciales conflictos de interés o vinculación con los subprestatarios.
- 4.18 Dadas estas consideraciones, PRODEM, mediante la alianza establecida, contará con el apoyo de la Fundación Bolivia Exporta (FBE) para la administración del Programa. En tal sentido, esta entidad identificará, evaluará y propondrá proyectos de manera independiente. Sin perjuicio de lo anterior, se establecerán mecanismos que aseguren la no-vinculación patrimonial (ex ante) de la empresa beneficiaria a PRODEM o FBE y sus principales directivos. Es claro que una vez realizada la operación sí existirá vinculación producto del aporte de capital que se realice. PRODEM propone asumir la normativa de la Superintendencia de Bancos y

Entidades Financieras en materia de cartera vinculada a efectos controlar este proceso⁷.

- 4.19 Adicionalmente, el Banco establecerá el control de Perfiles de Proyectos a presentarse a la Representación como requisito previo para iniciar la elaboración de subproyectos. Dichos documentos deberán contener la información necesaria referida a la elegibilidad del subprestatario y del subproyecto, así como un diagnóstico de necesidades que eventualmente se financiaría con la cooperación técnica. La aprobación de dichos perfiles se efectuará a través de un proceso interno (comité de revisión conformado por el especialista a cargo de la operación con el visto bueno del Representante).
- 4.20 Una vez seleccionados los subpréstamos, PRODEM, en coordinación con la empresa subprestataria, deberán preparar la propuesta de financiamiento (que será elaborada sobre la base de un plan de negocios que presentará la información y proyecciones correspondientes al negocio y en particular, las proyecciones respecto a sus proveedores que serán monitoreadas posteriormente mediante el sistema informático que será implantado para el efecto) y un plan de operaciones para la cooperación técnica, negociarla y someterla a su proceso interno de aprobación. Una vez aprobada por PRODEM, se suscribirán los convenios de financiamiento, se asignarán los recursos de la cooperación técnica e iniciará la ejecución del subpréstamo.

D. Mecanismo para financiar los costos operativos de PRODEM

- 4.21 PRODEM no cobrará ningún costo para la ejecución y administración del Programa. Sobre los fondos del Banco colocados en los subpréstamos PRODEM generará un margen que le permitirá cubrir sus gastos relacionados con la administración del mismo. Asimismo, aportará un monto total estimado en US\$225.000 adicionales para el componente de cooperación técnica, que le permitirán cubrir los costos de administración de este componente. Con el fin de asegurar una administración eficiente, PRODEM asignará un Coordinador general del programa y otro coordinador específico para la cooperación técnica.

E. Mecanismos para asegurar el impacto y la adicionalidad del Programa a nivel de pequeños productores.

- 4.22 Con el fin de asegurar que una gran parte de los beneficios del Programa sean capturados por los pequeños productores se han acordado con PRODEM: (a) una definición clara y suficientemente adecuada de la forma en que se relacionarán las PYME con los pequeños productores y (b) criterios e incentivos para la utilización

⁷

El concepto de esta norma se refiera a la limitación de las entidades para invertir en empresas que están relacionadas con algún Directivo o Ejecutivo de PRODEM ó FBE, directa o indirectamente hasta un tercer grado de consanguinidad o afinidad, ó en empresas en que alguno de éstos hubiese participado como socio accionista.

de los recursos del Banco que beneficien directamente a los pequeños productores.

- 4.23 Como parte del relacionamiento PYME-pequeño productor se ha establecido que (i) los precios por la compra de insumos o materia prima que serán pagados a los pequeños productores serán pactados en función a las condiciones de mercado vigentes en ese momento y basados en una diferenciación por calidad y productos; (ii) en los contratos celebrados entre PYME y pequeños productores se establecerán las condiciones de volumen, calidad y precio de la producción a entregar, (iii) ninguna acción del Programa, en ninguno de sus componentes, condicionará a los productores a realizar la venta de insumos a las empresas participantes del Programa, es decir que las empresas deberán competir en el mercado por insumos generados por sus proveedores y (iv) a través del sistema informático de desarrollo de proveedores que entregará PRODEM a las PYME, éstas tendrán la posibilidad de contar con información que les permita aplicar una política de proveedores e identificar sus necesidades.
- 4.24 Los criterios e incentivos que se han incorporado para asegurar el impacto a nivel de los pequeños productores incluyen: (i) una definición clara de las características del grupo meta ligada a los criterios de la selección de las PYME; (ii) la priorización de ejecución de las actividades de cooperación técnica en subproyectos cuyas PYME hayan demostrado clara y objetivamente un incremento en volumen de compra de insumos o mejora en los precios; (iii) el 100% de los recursos del Banco se utilizarán en capital de trabajo y/u operaciones, es decir para adquisición de materias primas o insumos de los pequeños productores; (iv) en caso de que los recursos se desvíen de este propósito, la totalidad de los recursos desviados se declaran crédito vencido y son exigidos por PRODEM.
- 4.25 Para apoyar la sistematización y medición de la adicionalidad del Programa, se ha acordado con PRODEM el diseño un sistema informático que permita desarrollar una base de datos de proveedores para generar por una parte, un directorio de proveedores en el que se registrará toda la información necesaria para evaluación del impacto socio-económico del Programa y por otra, obtener información detallada que sirva a la empresa en el análisis de los indicadores claves de volúmenes de compras, precios, proveedores y otros aspectos de su actividad económica.
- 4.26 La base para el diseño del sistema será obtenida de las variables incluidas en los indicadores de los subproyectos (ver párrafo 4.37), lo cual permitirá construir una base de datos del Programa que medirá progresivamente el impacto.

F. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 4.27 La primera vuelta de ejecución del Programa tendrá un período de 60 meses, y un periodo de desembolso de 66 meses. Se espera que los recursos del financiamiento sean: (i) *comprometidos* en un plazo de dos años mediante la suscripción de convenios entre PRODEM y los subprestatarios; y (ii) ejecutados en un plazo de tres años adicionales.

- 4.28 Las recuperaciones provenientes de las actividades crediticias financiadas con recursos del Programa serán reintegradas al Fondo. Durante la vigencia del convenio de financiamiento, las recuperaciones provenientes de los créditos concedidos con recursos del Programa solo podrán ser utilizadas para el otorgamiento de nuevos créditos en condiciones similares a las normas establecidas en el convenio de financiamiento y en el reglamento de crédito del Programa.

G. Desembolsos del Banco al Intermediario

- 4.29 El Banco efectuará los desembolsos de los recursos del Programa sobre la base de las necesidades financieras y operativas de los subpréstamos aprobados, los cuales serán reflejados en presupuestos semestrales de uso de recursos que PRODEM entregará al Banco junto con sus solicitudes de desembolso. El Banco efectuará los subsiguientes desembolsos a PRODEM de acuerdo a la justificación de los desembolsos a los subprestatarios.
- 4.30 Los desembolsos que efectuará el Banco se realizarán “pari-passu” a los aportes efectivos que PRODEM realice en las PYME, respetando los porcentajes totales de cada componente. Para el componente de financiamiento el pari-passu será de 50% BID y 50% PRODEM. Asimismo, PRODEM ha manifestado al Banco que los recursos de su aporte provendrán de las disponibilidades existentes en sus Estados Financieros, los cuales el Banco verificará al momento de recibir cada solicitud de desembolso.

H. Seguimiento y supervisión

- 4.31 Durante la ejecución del subpréstamo, PRODEM se compromete a:
- a) Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el subpréstamo, y reflejar esto por cada subpréstamo en los Informes Semestrales de Progreso a ser presentados al Banco;
 - b) Asegurarse que los recursos están siendo invertidos en las actividades previstas y exclusivamente en el subpréstamo a financiar;
 - c) Asegurarse de que los bienes y servicios de consultoría utilizados en el subproyecto provienen exclusivamente de los países miembros del Banco; y
 - d) Asegurarse de que el subpréstamo está cumpliendo con las condiciones contractuales estipuladas en el convenio de financiamiento.
- 4.32 Por otra parte, en los convenios a ser suscritos entre PRODEM y las empresas beneficiarias, deberá establecerse la facultad del Banco de realizar supervisiones a los subpréstamos y subprestatarios a través de funcionarios de la Representación o de otras Divisiones autorizadas.

I. Informes

- 4.33 PRODEM someterá al Banco informes semestrales con información financiera y narrativa, dentro de un plazo de 60 días después del cierre de cada semestre, comenzando con el semestre en que se hayan iniciado los desembolsos. Como mínimo, dichos informes incluirán: (i) información sobre los procedimientos y resultados del proceso de selección de los subpréstamos; (ii) información narrativa y financiera sobre el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los subpréstamos en ejecución; (iii) información sobre la calidad de la cartera de subpréstamos y recuperaciones; (iv) información sobre el avance y logros obtenidos por el Programa en el cumplimiento de los indicadores, según los indicadores aplicables del párrafo 4.37 de este documento; y (v) información financiera y narrativa sobre el avalúo de las inversiones efectuadas por PRODEM en las PYME con sus propios recursos, la metodología utilizada y el valor de las acciones compradas. El último de estos informes constituiría el informe final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales.
- 4.34 El Banco revisará los resultados y recomendaciones que emanen de estos informes. En el caso de que se encontraran deficiencias significativas en la ejecución del Programa, el Banco no autorizará más desembolsos hasta que PRODEM haya tomado medidas satisfactorias para corregir las mismas.
- 4.35 Durante la ejecución del proyecto, dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal del periodo de ejecución del Financiamiento, PRODEM presentará al Banco sus estados financieros auditados y los del Programa. Adicionalmente, dentro de 90 días de concluido el plazo para el último desembolso de la operación de cooperación técnica no reembolsable, presentará un informe financiero dictaminado por auditores independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

J. Indicadores de Desempeño

- 4.36 Una parte importante del seguimiento del Programa por parte del Banco será la medición del cumplimiento de los indicadores de desempeño del Programa. Los indicadores del Programa serán conformados por aquellos relacionados con la *administración del Programa* en sí y aquellos relacionados con los *subproyectos individuales*.
- 4.37 En cuanto a los indicadores para la administración del Programa, el Banco ha acordado con PRODEM los siguientes indicadores:

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. No. de subpréstamos aprobados (*)	3	4	1	1	1
2. Desembolsos Acumulativos (\$000) (Recursos del BID)	450	1.000	1.090	1.290	1.490
3. Visitas de campo de seguimiento de PRODEM/FBE	3	7	8	9	10
4. Subpréstamos evaluados y terminados	0	0	0	3	4
5. Calidad de Cartera de Préstamos: Morosidad de cartera desembolsada	0%	2%	3%	4%	5%

(*) Los subpréstamos de los años 3, 4 y 5 se otorgarán con las recuperaciones y no serán incluidos como parte del análisis de las evaluaciones intermedia y final.

- 4.38 Los indicadores de los subproyectos individuales serán acordados en cada subpréstamo y asignación de recursos de la cooperación técnica, e incluirán como mínimo los siguientes (cuya descripción y detalle se encuentra en el Anexo III):

Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Impacto incremental total de los recursos BID	$\frac{\text{Valor Total Compra Mat. Prima}}{\text{Saldo Promedio Pasivo PRODEM}}$
2. Impacto incremental de los recursos prestados a las empresas.	$\frac{\text{Valor de Compra de Mat Prima}}{\text{Valor del pasivo recursos BID}}$
3. Valor de compra promedio a los pequeños proveedores.	$\frac{\text{Total Valor de Compra}}{\text{Nº de Proveedores}}$
4. Nº proveedores	Nº proveedores de insumos
5. Valor de Compra a Proveedores.	Valor de Compra
6. Expansión de la red de proveedores	$\frac{\text{Nº de nuevos proveedores}}{\text{Total de Proveedores}}$
7. Incremento de productividad de los proveedores	$\frac{\text{Incremento de producción}}{\text{Recursos productivos}}$
8. Factor de transferencia a pequeños productores	$\frac{\text{Costo total de productos vendidos}}{\text{Valor de ventas}}$
9. Fidelidad de Proveedores	$\frac{\text{Nº de proveedores activos}}{\text{Total de Proveedores}}$

- 4.39 Tanto los informes semestrales que PRODEM presentará al Banco (ver párrafo 4.32), así como la evaluación intermedia del Programa (ver párrafo 4.40) incluirán información que permite comparar el desempeño del Programa con estos indicadores y con los indicadores del Marco Lógico del Programa, el mismo que se encuentra en el Anexo II.
- 4.40 El cumplimiento de los indicadores de desempeño del párrafo 4.37 representará una obligación contractual de PRODEM para que continúen los desembolsos del Programa. De encontrarse desviaciones de más del 20% en más de uno de estos, el Banco acordará con PRODEM las medidas correctivas necesarias, pudiéndose suspender el desembolso de los recursos.

K. Evaluación

- 4.41 **Evaluación Intermedia:** A fin de asegurar una adecuada ejecución del proyecto, el Banco con recursos de la cooperación técnica no reembolsable contratará los servicios de consultoría necesarios para efectuar una evaluación intermedia. La

evaluación intermedia integral del Programa se realizará a los 24 meses de la ejecución del Financiamiento (período en el que se estima que tres de los subpréstamos estarán en plena ejecución). Entre otros, los aspectos principales a ser analizados en la evaluación intermedia serán los avances en: (i) la demanda experimentada por los recursos mediante las propuestas recibidas y evaluadas por PRODEM; (ii) el cumplimiento de los procedimientos y reglamentos establecidos en el Programa por parte de PRODEM; (iii) la calidad de la cartera de subpréstamos a las PYME y la evolución de estos; (iv) un análisis de las actividades realizadas con el apoyo de la Cooperación Técnica y sus resultados, incluyendo la consultoría en aspectos de medio ambiente; (v) la eficacia del sistema de información para el desarrollo de proveedores; (vi) el seguimiento de los indicadores establecidos en cada plan de negocios relativos a las relaciones comerciales entre las PYME y los proveedores; (vii) la razonabilidad de los precios pagados por parte de PRODEM por las acciones compradas de las PYME beneficiarias del Programa; y (viii) recomendaciones para mejorar la administración del Programa.

- 4.42 **Evaluación Final:** El Banco contratará los servicios de evaluadores externos para realizar una evaluación final del Programa. La evaluación final se realizará a los 60 meses de ejecución del Financiamiento, e incluirá un análisis de los siguientes aspectos, entre otros: (i) el impacto de los subpréstamos y la Cooperación Técnica a nivel de las PYME subprestatarias y los pequeños productores, según párrafo 4.37 de este documento; (ii) la eficacia y eficiencia de PRODEM/FBE en la administración de los recursos del Banco; (iii) la razonabilidad de los precios pagados por parte de PRODEM por las acciones compradas de las PYME beneficiarias del Programa; (iv) los resultados y recomendaciones que emanen de la consultoría en aspectos de medio ambiente; y (v) las lecciones aprendidas del Programa que podrían ser aplicadas a otras operaciones similares del Programa de Empresariado Social.

L. Condiciones contractuales especiales

- 4.43 Previo al primer desembolso del Financiamiento, PRODEM presentará a la no-objeción del Banco: (i) el Reglamento Operativo y de Crédito y evidencia que se haya puesto en vigencia; y (ii) el convenio interinstitucional de apoyo para la administración del Programa suscrito entre PRODEM y la Fundación Bolivia Exporta, en el cual se especificarán las responsabilidades y los derechos que cada una asumirá en la coordinación de las actividades del Programa.
- 4.44 Previo al primer desembolso de los recursos del Financiamiento correspondientes a cualquier subpréstamo seleccionado para recibir financiamiento del Programa, PRODEM presentará a la satisfacción del Banco la propuesta de financiamiento respectiva, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Operativo y de Crédito, la cual incluirá el plan de negocios e inversión, y el plan de operaciones de las actividades de cooperación técnica asociadas con el subpréstamo, en los que se incluirá toda la información disponible de línea de base

de la empresa y las características de sus proveedores.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

- 5.1 La viabilidad institucional del Programa se centra en la selección de un Intermediario capaz de llevar a cabo el Programa de acuerdo a los parámetros previstos. Basado en un análisis comparativo de los posible Intermediarios en Bolivia que podrían administrar un fondo de crédito e inversión en PYME productivo-comerciales, el equipo de proyecto ha llegado a la conclusión que PRODEM es el mejor. La selección de PRODEM, con base en los motivos descritos en el párrafo 3.1 del presente documento, asegurará el cumplimiento de los objetivos del Programa en general, y de los subpréstamos en particular. En adición a esto, cabe señalar que si bien PRODEM asume toda la responsabilidad de la ejecución del Programa, existirá como garantía adicional un convenio de alianza con la Fundación Bolivia Exporta (FBE) a fin de fortalecer la capacidad institucional a partir de la experiencia y disponibilidad de recursos humanos, principalmente en las áreas de la identificación y análisis de las inversiones.

B. Viabilidad socioeconómica

- 5.2 El Programa es viable desde el punto de vista socioeconómico porque busca apoyar iniciativas sostenibles de desarrollo económico en las poblaciones marginales y de bajos ingresos en áreas no atendidas y subatendidas en el país. Se espera que dichos proyectos beneficien a más de 800 familias de pequeños productores o microempresarios, del sector productivo rural y peri urbano, a partir de la consolidación de mercado y demanda para sus productos. El acceso a inversiones productivas y comerciales y las actividades financiadas por la cooperación técnica permitirán a esas familias aumentar la productividad de sus empresas y actividades económicas, participar en el valor agregado de su producción, vender la producción a precios adecuados y consecuentemente incrementar sus ingresos.
- 5.3 Por otra parte, el Programa fortalecerá la capacidad operativa y financiera de pequeñas empresas que proveen servicios productivos, comerciales y de valor agregado en el área rural, lo que contribuye a aliviar limitantes para el desarrollo económico en las zonas con alta concentración de pobreza, muy baja productividad y reducidas perspectivas de generación de trabajo y/o ingresos en la actualidad.

C. Viabilidad financiera

- 5.4 El Programa ha sido diseñado con la intención de asegurar los incentivos correctos para maximizar la viabilidad financiera tanto del Programa como de los subpréstamos a financiarse con sus recursos. Del análisis de las proyecciones se concluye que los recursos asignados al financiamiento son suficientes para cubrir el costo de intermediación, servicio de la deuda y generar pequeños excedentes, los

cuales serán reinvertidos en el Programa. Asimismo, puesto que PRODEM asumirá los riesgos crediticio y cambiario del financiamiento ante el Banco, y además estará invirtiendo sus propios recursos en las mismas PYME como accionista, esto garantiza que realizará el mejor esfuerzo posible para asegurar una selección rigurosa de empresas subprestatarias del Programa. Para poder cumplir con los pagos de la amortización del financiamiento al Banco, PRODEM tendrá que asegurar que los subprestatarios también cumplan con sus amortizaciones. Esta cadena de pagos y responsabilidad, además de la inversión de recursos propios PRODEM, exigen un análisis exhaustivo de cada empresa que solicita financiamiento del Programa y asegura que PRODEM identifique y seleccione solamente las empresas más viables y sólidas, además de mostrar su factibilidad social y ambiental.

- 5.5 Con relación a los pequeños productores, PRODEM tomará como uno de los criterios de selección que la actividad a financiar sea rentable desde el inicio de la cadena, cuyas mejoras podrán ser evaluadas a través de los indicadores diseñados en el Programa.
- 5.6 Finalmente, a nivel de las PYME, las inversiones tanto por el lado del financiamiento del Banco como por el de la inversión de PRODEM, permitirán mejorar sus condiciones de competitividad y potenciarán su crecimiento.

D. Aspectos de Medio Ambiente y Sociales

- 5.7 El perfil del Programa fue revisado en la reunión del CESI del 1 de marzo de 2002. El presente documento incorpora las recomendaciones del CESI para la ejecución del Programa en general, y los subpréstamos en particular.
- 5.8 El Programa promoverá la inversión en actividades económicas sostenibles que no tengan impacto negativo en el medio ambiente. Los criterios de selección de los subprestatarios incluirán criterios de factibilidad ambiental, y el análisis de los subpréstamos incluirá una revisión de la estrategia ambiental de los mismos basada en la política ambiental que Fundación Bolivia Exporta ha venido utilizando durante varios años y que se enmarca en la legislación nacional.
- 5.9 En caso de ser necesario, los subproyectos podrán incluir actividades de capacitación a los beneficiarios rurales sobre aprovechamiento racional de los recursos naturales y en el seguimiento de la aplicación de las normas vigentes de salud laboral en las unidades económicas beneficiarias.
- 5.10 Mujeres campesinas conformarán una proporción significativa de los beneficiarios, puesto que ellas participan activamente en las actividades productivas y comerciales. Las metodologías apoyadas en los subproyectos estarán diseñadas para utilizar procesos y ofrecer servicios enfocados a las necesidades de las mismas. Asimismo, el material de capacitación estará elaborado con contenidos inclusivos de las mujeres, y las sesiones se realizarán en lugares de fácil acceso.
- 5.11 Cabe mencionar que en el análisis institucional comparativo para la selección de PRODEM del Programa, se incluyó entre otros el criterio de la capacidad de la

institución para aplicar criterios ambientales de elegibilidad de los subprestatarios y analizar sus aspectos importantes referentes al trabajo con poblaciones indígenas. PRODEM y la FBE cuentan con experiencia y la capacidad necesarias para cumplir con las recomendaciones del Banco en la materia, y su proceso de análisis de subpréstamos incluye un análisis ambiental y social.

E. Riesgos

- 5.12 El Programa presenta tres riesgos principales. El primer riesgo es que la situación económica, social y políticamente convulsionada que atraviesan las áreas rurales en Bolivia, y la incertidumbre que la acompaña, podría obstaculizar o reducir el interés de pequeñas y medianas empresas productivas y comerciales para invertir y asumir obligaciones financieras. Aunque el Programa difícilmente podría mitigar completamente este riesgo, se espera que el proceso selectivo que utilizará PRODEM para identificar empresas viables potenciales le permitirá recibir propuestas viables y servirá como una herramienta efectiva para seleccionar las empresas beneficiarias con mayores posibilidades de éxito.
- 5.13 Otro riesgo es la posibilidad de alta concentración de la cartera en negocios vinculados a la producción rural (agropecuaria, agroindustria, etc.) que por factores climatológicos, económicos y sociales pueden ser deteriorados, perjudicando el desempeño de la cartera de PRODEM. Para mitigar este riesgo, PRODEM pondrá atención especial en diversificar su cartera entre regiones geográficas distintas y entre productos agropecuarios diferentes. Adicionalmente, en caso de un deterioro de la cartera, PRODEM tiene como política la constitución de reservas por incobrables sobre el 100% de su cartera en mora durante cada gestión, lo cual si bien reducirá la generación de excedentes asegurará una mejor posición para cumplir con el servicio de la deuda al Banco.
- 5.14 El tercer riesgo es que la experiencia limitada de PRODEM en el financiamiento de pequeñas y medianas empresas podría resultar en una administración subóptima del Fondo de Crédito e Inversión Rural. Para mitigar este riesgo y fortalecer su capacidad de ejecutar el Programa, PRODEM establecerá una alianza estratégica con la Fundación Bolivia Exporta (FBE), entidad con 10 años de experiencia comprobada en el manejo de fondos de capital de riesgo, especializada en el desarrollo de las exportaciones agroindustriales. Esta alianza le permitirá a PRODEM aprovechar de la experiencia previa de la FBE y las lecciones aprendidas en Bolivia en materia de fondos de inversión en PYME productivas-comerciales. La FBE cumplirá un papel de asesor y subcontratista, colaborando estrechamente con PRODEM para ciertas actividades de identificación, evaluación y seguimiento de los subpréstamos del Fondo.

F. Justificación

- 5.15 El Programa se justifica porque posibilitará el acceso, por parte de pequeños productores rurales de escasos recursos, para incorporarse en cadenas productivas y comerciales, las cuales son de suma importancia para incrementar su productividad, competitividad e ingreso familiar.

PLAN DE OPERACIONES

COOPERACIÓN TÉCNICA PARA FONDO DE CRÉDITO E INVERSIÓN RURAL PARA PYMES PRODUCTIVAS-COMERCIALES

FUNDACIÓN PRODEM

TC-0202006

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Adicionalmente a los recursos para la conformación de un Fondo de Crédito e Inversión para PYMES Productivas-Comerciales, la Fundación PRODEM administrará recursos de cooperación técnica no reembolsable por el monto total de US\$805.000, de los cuales US\$380.000 serán recursos del Banco y US\$425.000 serán recursos de PRODEM.

II. OBJETIVOS

- 2.1 La cooperación técnica se ejecutará paralelamente al componente de Financiamiento reembolsable. La Cooperación Técnica no reembolsable estará destinada a financiar *actividades complementarias* en beneficio de los pequeños productores, asociadas con los subpréstamos aprobados, para contratar consultorías para apoyar a los productores en facilitación y coordinación de grupos de proveedores, actividades de capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos, comerciales, sociales y medioambientales, y adquisición de equipo e infraestructura menor a los beneficiarios finales. Asimismo, se financiarán algunas actividades puntuales requeridas por el Banco a nivel del ejecutor para el *apoyo a la ejecución y el seguimiento del programa*, incluyendo; (i) el diseño de un sistema informático para el seguimiento de impacto del programa; (ii) evaluaciones y auditorías del programa; y (iii) seguimiento de los aspectos ambientales del Programa.
- 2.2 Para las actividades que fortalecen directamente a los beneficiarios finales (proveedores), está previsto que PRODEM apalanque los recursos de cooperación técnica para conseguir recursos adicionales de otras fuentes. Normalmente, este tipo de actividad requiere de importantes montos y en calidad de donación. PRODEM, en este caso, cumplirá la función de estructurar los programas de desarrollo de proveedores, adecuarlos a la realidad y necesidades de la cadena productiva, realizar el aporte inicial con los recursos del Banco de la Cooperación Técnica y buscar apalancar estos recursos entre otros donantes de la cooperación internacional.

III. ACTIVIDADES

1. Actividades complementarias en beneficio de los pequeños productores

- 3.1 PRODEM proporcionará recursos para actividades complementarias de cooperación técnica. Gran parte de estos recursos será destinada a actividades de desarrollo de proveedores asociadas con los subpréstamos aprobados, en los cuales se aplican recursos no reembolsables para fortalecer las condiciones de producción de los pequeños productores al inicio de las cadenas productivas. En estos casos, PRODEM utilizará los recursos de Cooperación Técnica para apalancar otros recursos adicionales para financiar estos programas.
- 3.2 PRODEM presentará a la satisfacción del Banco en el perfil de cada subpréstamo el uso previsto de los recursos y las condiciones previstas de los mismos. Asimismo, PRODEM tendrá la responsabilidad de asegurar que los recursos sean utilizados para los fines previstos y de incluir en sus informes semestrales información sobre la utilización de los mismos y los resultados logrados con el apoyo de la cooperación técnica a los proveedores.
- 3.3 PRODEM privilegiará la estructuración de las actividades de apoyo a los proveedores (Programas de Desarrollo de Proveedores - PDP) en aquellos grupos de pequeños proveedores ligados a empresas que hubieran mostrado clara y objetivamente un incremento de compra de insumos, o mejora en precios. Estas actividades de cero costo para la empresa se traducirán en más productividad y formalización en los proveedores, aspecto que también favorece a la empresa.
- 3.4 Las asignaciones de recursos de cooperación técnica no reembolsable asociadas con los subpréstamos aprobados se otorgarán por un monto máximo de hasta US\$60.000 por proyecto de recursos del Banco, hasta un total de US\$250.000 por todo el programa. Los recursos adicionales de PRODEM para estas actividades de desarrollo de proveedores complementarán los recursos del Banco. El presupuesto detallado demostrativo se encuentra en el archivo técnico del Programa.
- 3.5 Los rubros presupuestados para adquisición de activos fijos, tales como equipos, maquinaria e infraestructura, no podrán sobrepasar el 30% de los recursos del Banco asignados a cada operación individual y deben ser de propiedad exclusiva de los pequeños productores, y no de las PYME beneficiarias. Activos fijos y bienes requeridos por las PYME deben ser financiados con los recursos del capital accionario de PRODEM.
- 3.6 Las actividades a financiar incluyen: (i) la contratación de consultorías para apoyar a los clientes finales de la operación (pequeños productores), en facilitación y coordinación de grupos de proveedores, capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos, comerciales, sociales y medioambientales, etc.; y (ii) la adquisición de equipos e infraestructura menor para mejorar la producción de los pequeños productores.

2. Actividades de apoyo a la ejecución y el seguimiento del programa

- 3.7 Las actividades de apoyo a la ejecución y el seguimiento del programa incluyen: (i) el diseño de un sistema informático para el desarrollo de la red de proveedores y seguimiento de indicadores, y la capacitación a las PYME en su utilización; (ii) las evaluaciones intermedia y final; (iii) el seguimiento ambiental del programa; y (iv) las auditorías anuales del programa y del organismo ejecutor.
- 3.8 **Diseño de un sistema de información para el desarrollo de la red de proveedores y seguimiento de indicadores:** Se contratarán los servicios profesionales para diseñar el sistema informático que será instalado en cada PYME subprestataria, el cual le permitirá: (i) generar un directorio de proveedores en el que se registrará toda la información necesaria para la evaluación del impacto socio-económico del programa; y (ii) generar información detallada que sirve a la empresa en el análisis de los indicadores claves de volúmenes de compras, precios, proveedores y otros aspectos de su actividad económica.
- 3.9 Asimismo, los recursos de la Cooperación Técnica se utilizarán para capacitar al personal de cada PYME subprestataria en la utilización y mantenimiento del sistema instalado. El costo del diseño, la instalación y la capacitación se estima en US\$20.000, el cual será cubierto con recursos del Banco.
- 3.10 **Evaluación Intermedia:** A fin de asegurar una adecuada ejecución del proyecto, el Banco con recursos de la cooperación técnica no reembolsable contratará los servicios de consultoría necesarios para efectuar una evaluación intermedia. La evaluación intermedia integral del programa se realizará a los 24 meses de la ejecución del Financiamiento (período en el que se estima que tres de los subpréstamos estarán en plena ejecución). Entre otros, los aspectos principales a ser analizados en la evaluación intermedia serán los avances en: (i) la demanda experimentada por los recursos mediante las propuestas recibidas y evaluadas por PRODEM; (ii) el cumplimiento de los procedimientos y reglamentos establecidos en el programa por parte de PRODEM; (iii) la calidad de la cartera de subpréstamos a las PYME y la evolución de estos; (iv) un análisis de las actividades realizadas con el apoyo de la Cooperación Técnica y sus resultados, incluyendo la consultoría en aspectos de medio ambiente; (v) la eficacia del sistema de información para el desarrollo de proveedores; (vi) el seguimiento de los indicadores establecidos en cada plan de negocios relativos a las relaciones comerciales entre las PYME y los proveedores; (vii) la razonabilidad de los precios pagados por parte de PRODEM por las acciones compradas de las PYME beneficiarias del Programa; y (viii) recomendaciones para mejorar la administración del programa. El presupuesto cuenta con US\$10.000 para esta evaluación.
- 3.11 **Evaluación Final:** El Banco contratará los servicios de evaluadores externos para realizar una evaluación final del programa. La evaluación final se realizará a los 60 meses de ejecución del Financiamiento, e incluirá un análisis de los siguientes aspectos, entre otros: (i) el impacto de los subpréstamos y la Cooperación Técnica a nivel de las PYME subprestatarias y los pequeños productores, según párrafo 4.37 de este documento; (ii) la eficacia y eficiencia

de PRODEM/FBE en la administración de los recursos del Banco; (iii) la razonabilidad de los precios pagados por parte de PRODEM por las acciones compradas de las PYME beneficiarias del Programa; (iv) los resultados y recomendaciones que emanen de la consultoría en aspectos de medio ambiente; y (v) las lecciones aprendidas del programa que podrían ser aplicadas a otras operaciones similares del Programa de Empresariado Social. El presupuesto cuenta con US\$10.000 para esta evaluación.

- 3.12 **Seguimiento ambiental del programa:** Con los recursos de la Cooperación Técnica, PRODEM contratará servicios profesionales especializados que se requieren para establecer y poner en funcionamiento un sistema de seguimiento ambiental del programa. El propósito de este sistema es el de integrar la variable ambiental en cada etapa del ciclo de proyectos en el sentido de asegurarse que solamente proyectos factibles desde el punto de vista ambiental sean financiados; i.e. que cumplan con los criterios y las políticas ambientales nacionales y del BID, y que cuenten con las respectivas fichas ambientales requeridas por la normatividad nacional.
- 3.13 Para ello, los consultores diseñarán un sistema de monitoreo ambiental el cual identificará: (i) criterios e indicadores de calidad ambiental; (ii) líneas de base; y (iii) los mecanismos de respuesta o corrección necesarios para atender a situaciones negativas identificadas por el monitoreo. Los criterios ambientales a ser desarrollados deben basarse en buenas prácticas que el Banco ya tiene de programas similares, incluso si pertinente, una lista negativa de temas o tipos de proyectos que el Banco no financia. Asimismo, se evaluará la factibilidad de que el programa apoye el desarrollo e implantación de un sistema de certificación ambiental para las actividades productivas financiadas. Se ha presupuestado US\$30.000 para estas actividades.
- 3.14 **Auditorias anuales del programa:** A la terminación de cada año de ejecución del Financiamiento, PRODEM contratará, con la no-objeción del Banco, una firma auditora para realizar una auditoria de las finanzas del programa, según las políticas del Banco. El presupuesto asignado para estas auditorias asciende a US\$75.000 (US\$15.000 anual por cinco años), para los cuales el Banco aportará US\$50.000 y PRODEM aportará US\$25.000.
- 3.15 Los informes de auditoria serán utilizados por el Banco y PRODEM para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos para el programa, y en el caso que se requiera, para recomendar los ajustes necesarios para mejorar el desempeño de PRODEM en la administración de los recursos.
- 3.16 **Administración del Programa:** PRODEM con sus propios recursos costeará los gastos inherentes a la administración del componente de Cooperación Técnica, para lo cual proveerá un Coordinador, personal de apoyo, recursos para viajes y viáticos y otros insumos como papelería, teléfono y otros. El monto de este aporte durante los cinco años se ha estimado en US\$200.000.

IV. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 4.1 Serán condiciones previas al primer desembolso de la CT, la presentación a satisfacción del Banco de: (i) los procedimientos y formatos a ser utilizados para la aprobación y seguimiento de las operaciones de cooperación técnica a los pequeños productores; y (ii) un Plan de Trabajo para su ejecución. Este Plan de trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: (a) metas anuales de cumplimiento para cada actividad; (b) un cronograma para la ejecución de las actividades previstas para el primer año de ejecución; y (c) la designación del Coordinador del Programa.
- 4.2 Como condición previa al primer desembolso de cada una de las asignaciones de recursos de la Cooperación Técnica asociadas con los subpréstamos individuales, PRODEM deberá presentar al Banco, para su aprobación, en los formatos previamente acordados, los planes y presupuestos de cada una de ellas. Asimismo, PRODEM deberá presentar al Banco evidencia de que cuenta con los recursos disponibles o efectivamente comprometidos para la iniciación de la ejecución de cada Cooperación Técnica.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El total de la cooperación técnica alcanza la suma de US\$805.000, de acuerdo con el siguiente detalle:

CUADRO DE COSTOS (EN US\$)

Categorías	Banco	PRODEM	Total
1. Actividades Complementarias en beneficio de Los Pequeños Productores	250.000	200.000	450.000
2. Actividades de Apoyo a la Ejecución y Seguimiento del Programa	130.000	25.000	155.000
a. Diseño sistema informático	20.000		20.000
b. Evaluaciones (2 x US\$10.000)	20.000		20.000
c. Seguimiento Ambiental	30.000		30.000
d. Auditorías Anuales (5 x US\$15.000)	50.000	25.000	75.000
e. Imprevistos	10.000		10.000
3. Unidad Técnica y administración del Programa	0	200.000	200.000
TOTALES	380.000	425.000	805.000

- 5.2 PRODEM será responsable para aportar la totalidad de los recursos de contrapartida comprometidos. Para complementar sus recursos propios, PRODEM podrá obtener parte de estos recursos de otras fuentes de cooperación internacional, de acuerdo con lo descrito en el párrafo 2.2.

VI. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 6.1 La cooperación propuesta se ejecutará paralelamente al programa de crédito que se aprobará simultáneamente. PRODEM será responsable ante el Banco por la ejecución de los distintos componentes y actividades de la cooperación técnica.

- 6.2 La ejecución del proyecto de cooperación técnica se llevará a cabo en 60 meses y el plazo de desembolsos será de 66 meses. Debido a que se prevé la ejecución paralela de más de una operación de cooperación técnica de los subproyectos, las necesidades de liquidez del programa requieren que se establezca un fondo rotatorio del 20% del total del componente.
- 6.3 PRODEM se responsabilizará por la adquisición de equipos y otros bienes previstos en el programa. Las adquisiciones de bienes y contratación de servicios de consultoría se realizarán de conformidad con los procedimientos, normas y políticas del Banco.
- 6.4 Los desembolsos que efectuará el Banco se realizarán “pari-passu” a los aportes efectivos que PRODEM realice en las PYME, respetando los porcentajes totales de cada componente. Para el componente de cooperación técnica el pari-passu será de 47% BID y 53% PRODEM. Además, deberán respetarse las asignaciones proporcionales referidas a las actividades a financiar en beneficio de los Pequeños Productores (Categoría 1).

VII. INFORMES

- 7.1 PRODEM someterá al Banco informes semestrales de progreso en un plazo de 60 días después del cierre de cada semestre, comenzando con al año fiscal en que haya iniciado los desembolsos. Como mínimo, dicho informe incluirá lo siguiente: (i) información sobre la ejecución de la Cooperación Técnica en todos sus componentes (adquisiciones, contrataciones, y capacitación otorgada, etc.); (ii) informes contables sobre los costos totales de cada actividad desarrollada; (iii) informe sobre el avance y logros obtenidos por el programa, medidos como el mejoramiento de ventas e ingresos obtenidos por los productores rurales respecto de la situación inicial, según los indicadores aplicables del párrafo 4.37 de la Propuesta de Financiamiento; y (iv) la actualización de un plan operativo para los próximos 12 meses, con su respectivo cronograma y presupuesto. El último de estos informes constituirá el Informe Final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos generales del programa.
- 7.2 El Banco revisará los resultados que emanen de estos informes. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del programa, el Banco no autorizará más desembolsos hasta que PRODEM haya tomado medidas satisfactorias para corregir las deficiencias.
- 7.3 A los 90 días del último desembolso de la cooperación técnica, PRODEM deberá presentar al Banco un informe financiero dictaminado por auditores independientes en el que se muestre la forma en la que se utilizó la contribución económica que efectúa el Banco al programa.

**ANEXO II – MATRIZ DEL MARCO LOGICO
(SP/TC-0202006-BO)**

Fondo de Crédito e Inversión Rural para PYME Productivas-Comerciales

EN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>oramiento de las posibilidades de generación de ingresos de familias rurales de ingresos bajos y comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empleos fortalecidos y/o creados, y un aumento de la producción y los ingresos generados de los beneficiarios de los subproyectos. • Un aumento en las inversiones productivas viables en las áreas prioritarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Final del Programa • Memorias de PRODEM/FBE 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía boliviana se mantiene estable. • No se empeora la situación social en las áreas rurales
<p>específicos son: (i) facilitar el acceso a los recursos financieros para que los pequeños productores de bajos ingresos; y (ii) mejorar la productividad de los pequeños productores beneficiarios, de los servicios complementarios de capacitación y otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el final del año 5, el valor de compras de materia prima por parte de las PYME a los pequeños proveedores supera el préstamo del BID en 5 veces (5:1). • 800 pequeños productores de bajos ingresos incorporados a cadenas productivas financiadas por el Programa hasta el Año 5. • El 80% de los 800 pequeños productores que han recibido actividades financiadas por la CT aumentan su productividad en un mínimo de 10%, hasta el final del año 5. • Hasta el fin del segundo año del Programa, un mínimo de 3 PYME ejecutando subproyectos y otras 4 con convenios de financiamiento suscritos. • Hasta el fin del Año 2, comprometidos y desembolsados \$1.0 millones de recursos del Financiamiento. • Hasta el fin del año 5, 7 PYME ejecutando o han terminado subproyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Intermediario • Informes de Evaluación • Convenios de Financiamiento y operaciones de Cooperación Técnica en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda por los recursos se mantiene o se aumenta. • Las condiciones climáticas, económicas y sociales se mantienen estables. • Los mecanismos establecidos en el Programa (Reglamento Operativo de Crédito) son efectivos y se mantienen durante el periodo de ejecución.
<p>Fondo Reembolsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 7 PYME identificadas, seleccionadas y han recibido financiamiento del Fondo • 7 PYME con proyectos en ejecución • Por lo menos 7 proyectos con objetivos cumplidos. • La cartera en mora de PRODEM no supera el 6% al final del año 5. • PRODEM cuenta con provisiones para deudas incobrables del 100% de la cartera en mora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Intermediario • Informes de Evaluación • Auditorías del Programa • Visitas de campo del Banco 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las propuestas es adecuada. • Los criterios y procedimientos previstos funcionan de acuerdo al plan esperado.

**ANEXO II – MATRIZ DEL MARCO LOGICO
(SP/TC-0202006-BO)**

Fondo de Crédito e Inversión Rural para PYME Productivas-Comerciales

EN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<u>Técnica no reembolsable</u>	<ul style="list-style-type: none"> 800 pequeños productores cuentan con servicios de asistencia técnica y capacitación en temas productivos, comerciales, medioambientales, sociales, etc. Los pequeños productores cuentan con herramientas e infraestructura menor necesaria para mejorar la calidad de sus productos. Las 7 PYME cuentan con servicios de asesoría y seguimiento en materia medioambiental. Las 7 PYME cuentan con un sistema informático para el desarrollo de una red de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Intermediario Informes de Evaluación Auditorías del Programa Visitas de campo del Banco 	
<p>del Coordinador General del del Coordinador del Programa o de Proveedores</p> <p><u>n. selección y aprobación de</u></p> <p><i>car y seleccionar subproyectos</i> <i>r Perfiles</i> <i>ción ambiental</i> <i>ar Propuestas de subproyectos</i> <i>ar propuestas</i> <i>ir convenios de subproyectos</i></p> <p><u>seguimiento de subpréstamos</u> <i>en funcionamiento sistemas de</i> <i>iento (entrega del sistema</i> <i>ítico a las PYME), control de</i> <i>, etc.</i> <i>r desembolsos</i> <i>r visitas de seguimiento</i> <i>iento y asesoría medio</i> <i>tal.</i></p>	<p>Financiamiento Reembolsable: US\$ 1.000.000 Aporte PRODEM (Inversión): US\$1.000.000 Monto subpréstamo promedio: US\$150.000 Cantidad de subpréstamos: 7</p> <p>Desembolsos: Primer año: US\$450.000 Segundo año: US\$550.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes narrativos y financieros del Intermediario Informes de Evaluación Perfiles de subproyectos Contratos de financiamiento y planes de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> El mecanismo de identificación y selección de subproyectos por el Intermediario permite atraer propuestas de entidades elegibles.

Fondo de Crédito e Inversión Rural para PYME Productivas-Comerciales

EN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
de operaciones de cooperación individual histico de necesidades. ación del perfil y presupuesto ción de la asignación	Aporte de Contraparte: US\$200.000		
de operaciones de cooperación individual ación de consultorias para cia técnica y capacitación ciones de equipos menores y cción de infraestructura menor	Cooperación Técnica: US\$250.000 Monto máximo de operación individual: US\$60.000	<ul style="list-style-type: none"> • Informes narrativos y financieros del Intermediario • Informes de Evaluación • Asignación de operaciones de Cooperación Técnica individual • Contratos de asistencia técnica y consultoría • Sistema de Desarrollo de proveedores en funcionamiento • Contratos de asesoría medio ambiental • Auditoría final 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una oferta de c calificada para las act asistencia técnica y ca asesoría ambiental y informático.
Evaluaciones y Auditorias tación consultoria para diseño ema de Desarrollo de dores y capacitación de las	Cooperación Técnica: US\$130.000 Aporte de Contraparte: US\$25.000		
tación consultoria para imiento ambiental tación evaluación intermedia y			
tación auditorias anuales			

CUADRO DE INDICADORES Y METAS

NOMBRE	FORMULA	DESCRIPCIÓN	META
Impacto incremental total de recursos BID .	$\frac{\text{Valor Total Compra Mat. Prima}}{\text{Saldo Promedio Pasivo PRODEM}}$	El numerador se refiere al valor total consolidado de compras de materias primas por las empresas del programa a los pequeños proveedores. El denominador se refiere al saldo promedio del préstamo que el BID otorgaría a PRODEM. A partir del 3er. Año se contaría con el indicador consolidado para evaluación. Se establece este tiempo para permitir la maduración de los proyectos.	≥ 3 a partir del 3er. Año Año 4: ≥ 4 Año 5: ≥ 5
Impacto incremental de los recursos prestados a las empresas.	$\frac{\text{Valor de Compra de Mat Prima}}{\text{Valor del pasivo recursos BID}}$	El numerador es el total de compras de materias primas que la empresa realiza de pequeños productores. El denominador es el pasivo de la empresa con recursos del BID. Este indicador se evalúa durante la vida del crédito con el subprestatario.	Mayor a 1 evaluado anualmente.
Valor de compra promedio a pequeños proveedores.	$\frac{\text{Total Valor de Compra}}{\text{N° de Proveedores}}$	El total de valor de compra por gestión, dividido entre el total de proveedores que vendieron durante esa gestión a la empresa. Este debe ser un indicador que permita monitorear la estrategia de la empresa que puede ser concentrarse en pocos proveedores o diversificación de proveedores	Igual o mayor al valor comprometido en el plan de negocio
Número de proveedores	N° proveedores	Es el número de proveedores que venden su producción a la empresa por año.	Igual o mayor al número comprometido en el plan de negocios
Valor de Compra a pequeños proveedores.	Valor de Compra	Es el total de valor de compra a los pequeños proveedores por año. Al menos este indicador debe demostrar un incremento con relación a la línea de base.	Igual o mayor al valor comprometido en el plan de negocio
Expansión de la red de proveedores	$\frac{\text{N° de nuevos proveedores}}{\text{Total de Proveedores}}$	Es el N° de nuevos proveedores que se incluyen a la red de provisión, por año. El denominador es el total de proveedores de la red de la empresa	
Incremento de productividad de proveedores	$\frac{\text{Incremento de producción}}{\text{Recursos productivos}}$	El objetivo de este indicador es medir el incremento de la productividad del productor, comparado con una línea de base. Tendrá unidades como Ton/hectárea, etc.	
Factor de transferencia a pequeños productores	$\frac{\text{Costo total de productos vendidos}}{\text{Valor de ventas}}$	Este indicador permite evaluar en qué proporción la empresa transfiere sus ingresos a sus proveedores, ya sea vía incremento de número de proveedores o incremento en el valor unitario de los insumos.	
Actividad de Proveedores	$\frac{\text{N° de proveedores activos}}{\text{Total de Proveedores}}$	Se entiende como proveedor activo aquel proveedor que ha realizado un número de ventas a la empresa por lo menos igual a la mitad de ciclos productivos que este tiene al año. El ciclo productivo será registrado durante la primera venta que realice el pequeño productor a la empresa.	

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

**BOLIVIA. FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA A LA FUNDACIÓN PARA
LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DENTRO DEL
PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa, de la República de Bolivia, con el fin de otorgarle, dentro del Programa de Empresariado Social, aprobado mediante la Resolución DE-183/98: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR-____; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta la cantidad de US\$1.000.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, para los fines indicados en el párrafo 1(a); y hasta la cantidad de US\$380.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.