

PDA 476  
40749

**PROMOVIENDO  
EMPRESARIOS  
URBANOS:**

**UNA EVALUACION  
DEL FONDO DE  
DESARROLLO  
URBANO**

Preparado para la Agencia para el Desarrollo Internacional de  
los Estados Unidos PDC-1406-I-22-1097-00

Susan Goldmark y Jean-Jacques Deschamps

con:  
Raundi Halvorson

Abril 1985



Development Alternatives, Inc. 624 Ninth Street, N.W. Washington, D.C. 20001

## PREFACIO

Esta evaluación del Fondo de Desarrollo Urbano (FDU) administrado por el Banco Industrial del Perú (BIP) se llevó a cabo por un equipo de tres personas de Development Alternatives, Inc. (DAI) durante un período de seis semanas en enero-febrero de 1985. Durante la primera semana se llevaron a cabo las entrevistas en la oficina central del BIP, probando de antemano el cuestionario y seleccionando una muestra. Las tres semanas siguientes el equipo de tres de DAI, con la ayuda de dos profesionales del personal del BIP, se dedicaron a entrevistar a los subprestatarios y a revisar sus archivos. En las últimas dos semanas se hizo un análisis del comportamiento financiero del fondo del FDU y de los datos de la encuesta. Se presentó un borrador del informe a la AID/Perú, y se presentaron informes verbales de vuelta de misión al BIP y a la AID/Perú antes de la salida del equipo. Miembros del equipo llevaron a cabo análisis adicionales en Washington, e incorporaron modificaciones al informe definitivo.

Cada miembro del equipo se responsabilizó por distintas secciones del borrador del informe. Jean-Jacques Deschamps se enfocó en la administración del BIP del fondo del FDU y analizó su comportamiento financiero y viabilidad (Capítulo Uno). Raundi Halvorson llevó a cabo el análisis inicial de los datos de la encuesta y participó en la redacción del Capítulo Dos sobre el impacto del préstamo sobre los subprestatarios. Susan Goldmark analizó el impacto económico del proyecto (Capítulo Tres) e investigó proyectos futuros que pueda tomar en cuenta la AID/Perú (Capítulo Cuatro). Después de su regreso a Washington, Susan Goldmark y Jean-Jacques Deschamps revisaron todos los datos de la encuesta, calcularon de nuevo los beneficios financieros a los subprestatarios, y llevaron a cabo un análisis más detallado del impacto económico del proyecto.

El equipo desea agradecer a esas personas que hicieron posible esta evaluación. No se pudiera haber llevado a cabo esta evaluación sin la ayuda y cooperación bondadosa del personal del BIP. Jorge Ponce, el Presidente del BIP, aseguró que el equipo tuviera acceso a todo el personal y a todos los datos necesarios. Hay que agradecer especialmente a Nestor Corbetta, director de la oficina de relaciones públicas, consejero a la División Internacional, y gerente del proyecto del FDU, quien estuvo a la libre disposición del equipo. Jorge Alvarado y Sonia Obregon de la División Internacional recogieron diligentemente datos financieros detallados necesarios para la preparación de la encuesta. Finalmente, Susy Arce y Jose Luis Rodo trabajaron muchas horas entrevistando a los subprestatarios bajo condiciones a veces muy difíciles, y ayudaron a codificar y entrar datos a la computadora.

Agradecemos también a la misión de la AID/Perú por su apoyo. John Sanbrailo, Director de la AID/Perú, George Hill, Vicedirector de la misión de la AID/Perú, y George Wachtenheim, Director de la Oficina de Recursos para el Desarrollo, apoyaron esta evaluación y proporcionaron comentarios útiles. Mark Johnson, funcionario del Sector Privado AID/Perú supervisó esta evaluación y ofreció consejos y apoyo cuando fuera necesario.

## INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
CAPITULO UNO	
ANALISIS DEL FONDO DE DESARROLLO URBANO..	1
OBJETIVOS Y RAZON DEL PROYECTO .....	1
RESUMEN DEL BANCO INDUSTRIAL .....	2
Funcionamiento y Situación Financiera Global.....	2
Experiencia con otros Progamas de Pequeñas Empresas...	4
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL FONDO DE DESARROLLO URBANO...	6
Ubicación del FDU dentro de la Estructura Organizativa del BIP .....	6
Características Especiales del FDU dentro del BIP ....	9
ADMINISTRACION DIARIA DEL FDU .....	11
Administración Central.....	11
Administración de las Sucursales.....	12
Sistemas de Información de la Gerencia.....	14
Cumplimiento de la Gerencia .....	15
Actividades de promoción .....	16
PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES .....	17
Procedimientos de Revisión de Préstamos.....	17
Requisitos de Garantía.....	18
Análisis del Crédito.....	19
Aprobación y Desembolso de Préstamo .....	20
Eficacia de la Administración de Préstamos.....	22
Control Interno.....	23
ACTIVIDAD DE PRESTAMO.....	24
Resumen de la Actividad del Fondo de Préstamo.....	24
Análisis de los Desembolsos de FDU .....	25
Análisis de la Actividad de Préstamo.....	27
FUNCIONAMIENTO FINANCIERO.....	31
Tasa de Interés y Otras Condiciones de Préstamo.....	31
Calidad de la Cartera de Préstamo del FDUu .....	34
Viabilidad Financiera del Fondo.....	36
Capacidad de Mantener el Fondo a Largo Plazo .....	38
MOBILIZACION DE AHORROS .....	42
Razón del Programa .....	42
Esfuerzos de Promoción e Incentivos .....	43
Exito hasta la Fecha .....	44
Implicaciones financieras para el BIP.....	46

ASISTENCIA TECNICA .....	46
Resumen de Gastos .....	46
Programa de Capacitación Interna.....	48
Asistencia Técnica a los Subprestatarios .....	48
Asistencia Técnica al Proyecto a Corto Plazo .....	49
Vehículos y Equipo.....	49
INFORMES Y EVALUACION .....	50

## CAPITULO DOS

EFFECTOS DEL PROYECTO SOBRE LOS SUBPRESTATARIOS...	53
--	----

METODOLOGIA DE ENCUESTA .....	53
DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS FDU .....	55
DETALLES ESPECIFICOS DE LOS PRESTAMOS FDU .....	58
HISTORIAL DE CREDITOS NO FDU .....	62
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD .....	64
RESTRICCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EN PEQUENA ESCALA .....	65
NECESIDADES DE ASISTENCIA TECNICA .....	68
CANTIDAD Y VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS .....	68
ACTUACION FINANCIERA DE LOS PRESTATARIOS .....	69
Introducción .....	69
Indices de crecimiento .....	71
Rentabilidad .....	75
Endeudamiento y capacidad del servicio de la deuda .....	79
CONCLUSION .....	83

## CAPITULO TRES

EFFECTIVOS ECONOMICOS DEL FDU .....	85
-------------------------------------	----

OBJETIVOS ECONOMICOS DEL FDU .....	85
PRODUCCION DE EMPLEO .....	85
VALOR AGREGADO .....	91
Definición .....	91
Valor agregado directo .....	91
Valor agregado indirecto .....	93
EFFECTOS SOBRE LAS DIVISAS .....	96
BENEFICIOS PARA LOS CONSUMIDORES .....	96
ANALISIS DE COSTO Y BENEFICIOS .....	97
NOTAS .....	102

## CAPITULO CUATRO

INICIATIVAS FUTURAS DEL PROYECTO PARA LA AID/PERU .....	103
EXAMEN GENERAL .....	103
FONDO DE DESARROLLO DE EMRESAS DEL PERU.....	103
Razón fundamental.....	103
Meta y finalidad del proyecto.....	105
Grupo beneficiario .....	105
Sugerencias para el diseño del proyecto.....	106
Estudio del documento de ejecución previo al proyecto.....	112
PROYECTO DE PRESTAMOS AL SECTOR INFORMAL.....	114
Descripción del sector informal y razón fundamental del proyecto .....	114
Opciones del proyecto .....	116
Meta y finalidad del proyecto .....	117
Diseño del proyecto de créditos al sector informal.....	117
Otros estudios requeridos para documentos para documentar la ejecución previa al proyecto .....	123
PROYECTO DE ANALISIS DE LA POLITICA PARA PEQUENAS Y MEDIAS EMPRESAS...	125
Razón fundamental .....	125
Descripción del proyecto .....	125
Estudios adicionales de diseño del proyecto.....	127

## RESUMEN EJECUTIVO

### RESULTADOS PRINCIPALES

El Fondo de Desarrollo Urbano (FDU), implementado por el Banco Industrial del Perú (BIP) y financiado por el gobierno del Perú (GDP) y por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Lima (AID/Perú), ha generado beneficios económicos considerables en cuanto al valor agregado, directo e indirecto, y un aumento en el nivel de empleo en los pueblos jóvenes. El proyecto llevó adelante la institucionalización de programas de préstamos para pequeñas empresas dentro del BIP, y así contribuyó a la creación de una base firme para iniciativas futuras. A pesar de beneficios impresionantes por parte de ciertas empresas, sin embargo, el comportamiento financiero promedio de los subprestatarios de la muestra ha deteriorado desde recibir el préstamo.

En la operación y administración del FDU el BIP sacó provecho a sus años de experiencia previa con programas de préstamos semejantes, principalmente con el Fondo de Desarrollo Rural (FDR), el cual fue implementado de la década de 1970 hasta el principio de la década de 1980 en las montañas y las áreas elevadas de selva del país. Al contrario del FDR, el FDU se manejó como parte del programa de préstamos generales del banco, sin crear una celda aparte al nivel de la sucursal. Esta manera de proceder se ha demostrado satisfactoria y ha facilitado la integración del proyecto a las actividades de préstamos generales de las sucursales que participan. El proyecto recibió un tratamiento especial solamente en la oficina principal, con el propósito de controlar e informar.

La administración del FDU por parte del BIP es recomendable. El proyecto a proporcionado préstamos a un nuevo grupo objetivo, el cual carecía previamente de acceso a fuentes institucionales de crédito. Además, el proyecto del FDU le ha permitido al BID ofrecer programas de ahorros que benefician a clientes de bajos ingresos localizados cerca de oficinas locales. Se proporcionaron cincuenta cursos de capacitación a 1,250 subprestatarios actuales o potenciales del FDU en 1984. El proyecto, sin embargo, se ha quedado atrás en algunas áreas:

- El conjunto de las actividades de préstamos durante los primeros 17 meses del proyecto estuvieron muy por debajo de la meta establecida porque no se hizo un gran esfuerzo de promoción. Desembolsos totales ya han alcanzado el nivel de las proyecciones, todos los fondos acreedores deben de estar desembolsados para el principio de 1986 a más tardar.
- Las actividades de préstamos se centraron sobre todo en el área de Lima durante el primer año del proyecto. Las oficinas de Lima representaron el 93 por ciento de todos los préstamos hechos hasta septiembre de 1983. Posteriormente, el BIP lanzó una campaña de promoción recomendable y efectiva para aumentar los préstamos fuera del área de Lima. Durante julio-noviembre de 1984, colocaciones desembolsos fuera del área de Lima formaron el 66 por ciento de todos los nuevos préstamos.

- Programas internos de capacitación del personal del BIP involucrado en las actividades del FDU no se han dado prácticamente hasta la fecha. Se ha organizado un curso solamente desde el inicio del proyecto.
- Con frecuencia la administración de los préstamos es ineficiente, según observaciones del equipo de evaluación y comentarios de los clientes. Retrasos significantes ocurren con frecuencia desde la solicitud del préstamo hasta el desembolso.

El problema más serio que afecta el proyecto es la decapitalización rápida del fondo del préstamo porque el banco cobra una tasa de interés efectiva negativa. El BIP no ha promovido jamás el uso de las tasas de interés ligadas a un índice, lo cual es un componente principal del proyecto, diseñado para mantener el valor real del fondo. Desde el comienzo del fondo las tasas de interés efectivas cobradas a los subprestatarios del FDU se han quedado atrás del nivel de inflación continuamente, con tasas de interés efectivas actuales fluctuando entre el 70 y el 87 por ciento mientras que la inflación está muy por encima del 100 por ciento. Los cálculos demuestran que a finales de noviembre de 1984 el fondo se había decapitalizado ya por la cantidad de 26 por ciento de los fondos contribuidos por la AID y el BIP, es decir, \$1.33 millones de \$5.2 millones. Más importante que esto son las proyecciones de cinco años de plazo basadas en cálculos bastante conservadores de la tasa de inflación futura (120 por ciento), el rendimiento promedio efectivo de préstamos (85 por ciento), y las deudas irrecuperables (10 por ciento de desembolsos anuales), las cuales demuestran que el fondo caería a \$4.6 millones, o el 35 por ciento de su valor original, para finales de 1989. Datos iniciales indican que el nivel de deudas irrecuperables puede ser mucho más alto que proyectado anteriormente en este documento, lo cual llevaría a una decapitalización del fondo de préstamo aún más rápida.

Bajo el Convenio de Préstamo entre AID/Perú y el GDP, el BIP prometió mantener el valor de dólares del FDU durante el periodo de amortización. El BIP no ha hecho ninguna contribución para compensar las pérdidas en el valor, ni está en una posición financiera para poder hacerlo en el futuro próximo.

#### Descripción de los Subprestatarios y Impacto del Préstamo del FDU

Para analizar el impacto de los préstamos del FDU sobre los subprestatarios el equipo de evaluación llevó a cabo entrevistas extensas de 84 empresas localizadas en Chiclayo, Chimbote, Lima, y Trujillo, durante un período de tres semanas. Los datos sobre las empresas beneficiarias fueron recogidos con el propósito de analizar sus situaciones financieras y socioeconómicas antes (en el caso de empresas establecidas) tanto como después de recibir el préstamo de FDU.

Los datos recogidos manifestaron que la mayoría de las empresas en la muestra eran relativamente jóvenes. Más del 50 por ciento habían comenzado sus operaciones solamente desde 1980; el 28 por ciento de las empresas en la muestra usaron los fondos del FDU para iniciar nuevos negocios o nuevas

líneas de productos. Estas empresas beneficiarias obviamente se encuentran dentro de la categoría de empresas pequeñas: el promedio de las ventas y los activos, ponderado para poder reflejar la composición de la cartera, fue de más o menos \$41,000 y \$16,000, respectivamente. El tamaño promedio del préstamo del FDU fue de \$3,500. El plazo promedio del préstamo fue de 2.3 años, sin un período de gracia permitido a ningún grupo de la muestra. El propósito del préstamo, ponderado para poder reflejar la composición de la cartera, fue el 47 por ciento para el capital de trabajo, el 41 por ciento para adquirir activos fijos, y lo demás fue para cubrir los pagos de antemano de interés y refinanciación de préstamos.

La metodología escogida por el equipo de evaluación afecta la interpretación de la condición financiera de las empresas en la muestra. Se revalorizaron los activos según los precios actuales, mientras que los préstamos se quedaron en términos nominales. Esto condujo a una reducción de los coeficientes de endeudamiento. Los resultados de la encuesta demuestran:

- El valor neto aumentó por una tasa promedio compuesta anualmente del 34 por ciento (el 39 por ciento, industria; el 25 por ciento, servicios; el 18 por ciento comercio). Se explica la diferencia entre los sectores por el hecho que las empresas comerciales recibieron principalmente préstamos de capital de trabajo los cuales no generaron utilidades a los niveles que se esperaban, mientras que las industrias y los servicios adquirieron activos fijos que subieron en valor.
- El coeficiente de endeudamiento promedio fue una cifra moderada de 29 por ciento. Los servicios tenían el coeficiente de endeudamiento más alto de 47 por ciento, el siguiente fue el de la industria de 30 por ciento, y después el del comercio de 19 por ciento.

Se puede resumir el impacto directo de los préstamos del FDU sobre la rentabilidad de los subprestatarios en la muestra de tal forma, con todo los valores convertidos a soles constantes:

- Las ventas aumentaron a una tasa promedio compuesta anualmente de 38 por ciento. La mayoría de este cambio dinámico fue el resultado del comportamiento de la industria (crecimiento anual de 43 por ciento) y de los servicios (35 por ciento). El índice de ventas de empresas comerciales aumentó de forma más moderada al 18 por ciento por año.
- La utilidad operativa aumentó a una tasa promedio compuesta anualmente de solamente 8 por ciento (el 8 por ciento, industria; el 11 por ciento, servicios; el 6 por ciento, comercio), lo cual indica que la utilidad operativa no aumentó tan rápido como las ventas.
- Los indicadores de la rentabilidad decaeron dramáticamente cuando se comparó el comportamiento inmediatamente antes de recibir el préstamo a ese durante la época de la evaluación. La relación

beneficios brutos y utilidad operativa a las ventas bajó un poco para las industrias (del 45 al 40 por ciento y de 34 a 25 por ciento, respectivamente), se mantuvo constante para las empresas comerciales (del 27 al 23 por ciento y del 25 al 21 por ciento, respectivamente), y cayeron repentinamente para los servicios (del 51 al 31 por ciento y del 29 al 9 por ciento respectivamente).

La carga del servicio de la deuda (la capacidad de efectuar los pagos de interés) era manejable por aproximadamente los tres cuartos de las empresas en la muestra. La carga de amortización de la deuda (la capacidad de efectuar los pagos del principal y del interés), sin embargo, varió bastante entre las empresas en la muestra. Aproximadamente el 46 por ciento tenía una carga de amortización de la deuda aceptable (por debajo del 35 por ciento), el 20 por ciento tenía cargas de amortización de la deuda pesadas (35-64 por ciento), y el 34 por ciento tenían cargas inaceptables (por encima del 65 por ciento o negativo). Como a la utilidad operativa no se le deduce el ingreso de los dueños y los familiares, es difícil saber hasta qué punto las empresas podrían lagar con tasas de interés más altas. De todas maneras, las empresas que no pueden correr con tasas de interés reales positivas significan malas inversiones; haciendo préstamos a estas empresas resulta en el uso económicamente ineficiente de fondos con costos de sustitución muy altos.

### Impacto Económico

El proyecto del FDU ha generado un impacto económico significativo hasta la fecha en los pueblos jóvenes. Los resultados de la encuesta indican que la empresa industrial promedio creó dos nuevos trabajos a un costo promedio de préstamo de \$2,000 por trabajo. En comparación, el costo de crear un trabajo en el sector moderno industrial Peruano es \$34,500, aproximadamente. La empresa promedio de servicios creó 1.3 trabajos a un costo de préstamo de \$4,500 por trabajo, mientras que las empresas comerciales crearon solamente 0.4 trabajos por empresa a un costo mucho más alto de préstamo, de \$7,800 por trabajo. Se dieron porcentajes altos de trabajos nuevos en industria y comercio (40 por ciento y 64 por ciento, respectivamente) a familiares, mientras que los servicios tendían a emplear personas que no eran familia (solo el 9 por ciento de los trabajos nuevos se dieron a familiares). Si se extrapola estas cifras usando suposiciones optimistas de los desembolsos de los préstamos (tasa de interés efectiva de 85 por ciento, inflación anual de 120 por ciento, y tasa de deudas irrecuperables de 10 por ciento) hasta 1989, el proyecto debe crear aproximadamente 9,000 nuevos trabajos, de los cuales el 40 por ciento serán para mujeres.

Otros indicadores del impacto económico del proyecto manifiestan que:

- Cada sol generó 1.49 soles de valor agregado entre las industrias, 1.44 soles entre las empresas de servicios, y 1.40 entre las empresas comerciales. Extrapolando estos resultados, bajo condiciones óptimas, indica que empresas recibiendo asistencia deben generar aproximadamente \$42 millones en valor agregado hasta 1989.

- Cada sol generó 3.08, 4.39, y 1.77 soles de aumentos en compras de materia prima hechas por las industrias, las empresas comerciales y las de servicios, respectivamente. Extrapolando estos resultados, bajo condiciones óptimas, indica que el proyecto debe de generar aproximadamente \$36 millones en valor agregado indirecto.
- El impacto del proyecto en cuanto a las divisas ha sido insignificante.
- Los beneficios a los consumidores han sido en terminos cualitativos en lugar de en terminos cuantitativos. El proyecto del FDU ha aumentado el numero de servicios y la variedad de bienes disponibles en las áreas elegidas como objetivo, los pueblos jóvenes. Cualquier cambio de precios fue el resultado de fenomenos macroeconómicos mayores, no del proyecto.

El proyecto tiene una razón de beneficio-costo alta bajo suposiciones del caso maximo tanto como suposiciones del caso minimo. Bajo el caso máximo extrapolando los resultados de la encuesta a la cartera entera del préstamo hasta 1989 y usando un factor de descuento de 15 por ciento rinde una razón de beneficio-costo de 4.1 y un valor neto de \$32 millones. El caso mínimo, basado en un fondo de préstamos que deteriora más rapidamente, tiene una razón de beneficio-costo de 2.2 y un valor neto actual de \$10 millones.

#### RECOMENDACIONES

El equipo de evaluación recomienda las acciones siguientes (ver el Cuadro Ex.1):

- La AID/Perú debería eximir al BIP de la obligación de recapitalizar el FDU anualmente. A cambio de esto la AID/Perú debería insistir que el BIP aumente las tasas de interés para los préstamos hasta las tasas máximas del BCR (banco central), con la excepción de los artesanos, quienes podrían seguir recibiendo condiciones concesionarias. Estos aumentos deberían ser acompañados por un mejoramiento en la eficacia de la administración, desembolso y colecta de los préstamos del FDU.

## CUADRO EJ.1

## RESUMEN DE LOS RESULTADOS PRINCIPALES Y LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION

Resultados Principales	Recomendaciones Principales
Una decapitalización rápida del fondo de préstamos está ocurriendo a las tasas de interés actuales. El BIP no ha hecho ninguna contribución para compensar la pérdidas en valor del fondo, ni se encuentra en una posición financiera para hacerlo en el futuro próximo.	Eximir al BIP de la obligación de recapitalizar el FDU anualmente. A cambio de esto la AID/Perú debería insistir que el BIP suba las tasas de interés hasta la tasa máxima del BCR y acompañar esto por un mejoramiento en la eficacia de la administración, desembolso y colecta de los préstamos.
Algunas sucursales del BIP tienen un historial de una colecta de préstamos no favorable.	Controlar más el funcionamiento de la colecta de préstamos e implementar medidas fuertes para asegurar la colecta oportuna de los préstamos.
El análisis interno del BIP y su control del funcionamiento del proyecto del FDU son inadecuados.	Análisis de los desembolsos (por sector y por tamaño del préstamo) se deberían presentar en soles constantes (o en dolares). Informes trimestrales deberían incluir datos sobre colectas de préstamos y deberían proveer una lista de los préstamos en mora con el tiempo de atraso indicado.
Las actividades de inspección y control interno son insuficientes.	Se deberían de intensificar las inspecciones internas del BIP y reforzar un mejor control interno.
El comportamiento financiero promedio de las empresas en la muestra deterioró; el 54% tenían cargas pesadas o inaceptables de amortización de la deuda.	El BIP debería seleccionar sus clientes con más cuidado, debería usar suposiciones más realistas para los estudios de factibilidad.
Las industrias y las empresas de servicios crean más trabajos a costos más bajos que las empresas de comercio.	Para aumentar el nivel de empleo programas futuros de préstamos deberían enfatizar las empresas de servicios y las industrias en que en luga de las empresas de comercio.
El proyecto FDU tiene una razón de beneficio-costo alta, bajo suposiciones del caso máximo y mínimo.	AID/Perú debería examinar la posibilidad de financiar un proyecto de préstamos para el país entero promoviendo pequeñas empresas que incluye un proyecto piloto de prestamos al sector informal.

- El BIP debería controlar más el funcionamiento de su colecta de préstamos e implementar medidas fuertes para asegurar la colecta oportuna de los préstamos. El BIP también debería incluir datos sobre la colecta de los préstamos del FDU en sus análisis estadísticos y en sus informes a la AID/Perú.
- Los datos estadísticos sobre préstamos del FDU y otras actividades presentadas trimestralmente a la AID/Perú se deberían preparar en soles constantes o en su equivalente en dolares E.U. para que estos datos sean más significativos.
- Estudios de factibilidad preparados para solicitantes al FDU se deberían basar en suposiciones realistas de niveles de producción futuros y la capacidad de utilización que resulta de la inversión propuesta.
- Se deberían intensificar las inspecciones internas del BIP y reforzar un mejor control interno para asegurar la eficacia de la administración de los préstamos y la integridad de los procedimientos de aprobación y desembolso. Estas inspecciones en el campo deberían incluir entrevistas de un muestreo al azar de los clientes del FDU.
- El BIP debería implementar su programa interno de capacitación dirigido al personal del programa del FDU; esto asegurará que habrán algunos beneficios de capacitación antes de desembolsar todos los fondos del FDU.
- El BIP debería examinar a fondo las limitaciones que han impedido a algunas oficinas del FDU que hagan préstamos (Ica, particularmente). Se deberían proponer soluciones apropiadas lo más pronto posible para asegurar que los fondos de los préstamos se pongan a la disposición de esas áreas antes de desembolsar todo el capital del préstamo.
- Actividades futuras de préstamo deberían concentrarse más en las industrias y las empresas de servicios que en las empresas de comercio, en vista de su potencial mayor de generar un impacto económico positivo.

La AID/Perú debería investigar con mucho cuidado los proyectos futuros siguientes:

- Fondo de Desarrollo de Empresas para proporcionar préstamos a pequeñas empresas situadas en áreas pobres por todo el Perú que carecen de acceso a fuentes formales de crédito alternativas. Para poder maximizar el impacto económico de recursos escasos de préstamo, el proyecto debería enfocarse en las empresas que usan préstamos para aumentar la productividad de activos existentes o para comprar nuevo equipo cuando hay suficiente demanda. Los resultados del proyecto FDU indican que este proyecto debería excluir empresas comerciales que usan préstamos de capital de trabajo exclusivamente para acaparar artículos con precios

controlados. Se debería llevar a cabo un análisis administrativo y financiero minucioso de las instituciones de descuento potenciales antes de escribir el Documento de Implementación del Proyecto;

- Proyecto Piloto de Crédito para el Sector Informal para proporcionar crédito y asistencia técnica apropiada a pequeñas empresas del sector informal. Este proyecto se debería basar en las lecciones aprendidas por proyectos semejantes en el Perú y en el mundo entero. Hay que estudiar cuidadosamente antes del diseño del proyecto las ventajas y desventajas de los organismos de ejecución potenciales, tomando en cuenta principalmente los costos de reproducción. Se pudiera incorporar este proyecto piloto como una actividad independiente bajo el Fondo Peruano de Desarrollo de Empresas; y
- Proyecto de Análisis de Política de Pequeñas y Medianas Empresas para analizar las limitaciones políticas de las pequeñas empresas y su potencial de crecimiento. Este proyecto podría formar parte del Proyecto de Planificación de Política para el Sector Privado y Desarrollo Institucional propuesto por la AID/Perú, y podría recurrir a los recursos del Proyecto de Análisis de Política de Empleo y Empresas de la Oficina para La Ciencia y La Tecnología.

CAPITULO UNO  
ANALISIS DEL FONDO DE DESARROLLO URBANO

OBJETIVOS Y RAZON DEL PROYECTO

El Proyecto Fondo de Desarrollo Urbano (FDU) fue diseñado a principios de 1982 para duplicar el Proyecto Fondo de Desarrollo Rural (FDR) en áreas urbanas de la costa del Perú. Se había fundado el FDR a mediados de la década de 1970 para poner el crédito a la disposición de los pequeños empresarios en las montañas y en las áreas elevadas de selva. El proyecto se realizó a través del Banco Industrial del Perú (BIP) y recibió insumos de capital de la AID/Perú desde su inicio hasta principios de la década de 1980. Como este proyecto fue muy bien administrado por el BIP y tuvo un impacto económico y social positivo en áreas elegidas como objetivo, la AID/Perú decidió duplicar este modelo en otras áreas económicamente atrasadas del país.

Como el objetivo del proyecto fue llegar a empresarios existentes o potenciales que vivían en áreas económicamente marginadas y sin acceso al crédito institucionalizado, se seleccionaron los pueblos jóvenes como áreas beneficiarias. Los pueblos jóvenes generalmente rodean ciudades costeñas grandes, cuyos habitantes son personas que se trasladaron de las áreas montañosas y se establecieron en los últimos veinte años. Mientras que el propósito del FDR fue aumentar las oportunidades de trabajo y mejorar el nivel de vida, y de tal manera reducir la migración hacia las áreas urbanas, el FDU fue creado para proporcionar nuevas oportunidades económicas a los habitantes urbanos marginados quienes habían emigrado ya a las ciudades en las décadas 1960 y 1970.

Como se explicó en el Documento del Proyecto, el propósito del FDU fue "institucionalizar, a través de nuevas políticas e iniciativas operacionales, un programa de crédito y asistencia técnica que se mantuviera a sí mismo para pequeñas empresas urbanas. Esto se pretendía lograr fortaleciendo la viabilidad financiera a largo plazo del BIP y apoyando el cambio seguido de enfoque principal de préstamos del BIP, de industrias

tradicionales grandes y medianas, a PEs (pequeñas empresas), particularmente las más pequeñas dentro de este último grupo objetivo. Estos objetivos se lograrían cada uno a su vez a través de los siguientes productos finales del proyecto: (1) el establecimiento de un Fondo Urbano para el Desarrollo de Pequeñas Empresas dentro del BIP con indicación y alternativas de tasa de interés nominal fija; (2) a programa de movilización de ahorros en las zonas del proyecto; (3) expansión de cobertura del BIP a las áreas de pueblo joven actualmente sin servicios del BIP; y (4) un plan de asistencia técnica para el personal local del BIP y para los subprestatarios."[1]

## RESUMEN DEL BANCO INDUSTRIAL

### Funcionamiento y Situación Financiera Global

El Banco Industrial del Perú es un banco de desarrollo fundado por el gobierno del Perú (GDP) para promover desarrollo industrial a través del crédito, la asistencia técnica, y los servicios relacionados al desarrollo. Como demuestra el Cuadro I.1, sus activos totales llegaron a 1.33 mil millones de soles a finales de 1983 o aproximadamente \$536 millones al tipo de cambio de final de año. Su estructura financiera ha evolucionado considerablemente durante los últimos dos años porque ha estado dependiendo cada vez más de recursos prestados, de fuentes nacionales tanto como internacionales. Como consecuencia su razón de endeudamiento (razón de deuda-valor neto) aumentó repentinamente de 6.9 en 1981 a 13.4 en 1983 (fines de años), llegando a un nivel muy alto para un banco de desarrollo. Además, como el GDP ya no se encuentra en una posición para poder suministrar nuevos recursos de capital para las actividades de préstamo actuales del banco, el BIP se ha enfrentado a una grave y repentina escasez de efectivo. Como consecuencia su razón de liquidez bajó a .9 al 30 de noviembre de 1984.

Aunque el equipo no llevó a cabo una evaluación global del banco, su baja razón de liquidez parece resultar, por lo menos en parte, de su enfoque tradicional en desembolsos en lugar de en colectas. Para competir exitosamente bajo nuevas condiciones del mercado, el BIP tendrá que mejorar

CUADRO I.1 - BALANCES CONSOLIDADOS DEL BIP  
(en millones de soles)

	12/31/82	12/31/83	11/30/84 (Interin, no revisado)
<b>ACTIVOS</b>			
Efectivo y bancos	31,109	102,000	209,245
Préstamos a Corto Plazo	177,791	429,003	(1) 701,086
Otros Activos Corrientes	26,016	159,803	654,722
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>234,916</b>	<b>690,806</b>	<b>1,565,053</b>
Prestamos a Largo Plazo	238,262	589,577	(1) 1,512,556
Otros Activos No Corrientes	19,606	50,064	108,551
<b>Total Activos</b>	<b>492,784</b>	<b>1,330,447</b>	<b>3,186,160</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>			
Depósitos en soles	21,899	74,212	173,647
Depósitos en moneda extranjera	17,077	74,887	217,809
Deudas a corto plazo con bancos	138,266	292,523	569,332
Otro pasivo corriente	36,966	174,999	775,228
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>214,208</b>	<b>616,621</b>	<b>1,736,016</b>
Bonos	4	2	2
Deuda a largo plazo	158,622	447,467	790,284
Otro pasivo a plazo	75,514	173,846	336,896
<b>Total pasivo</b>	<b>448,348</b>	<b>1,237,936</b>	<b>2,863,198</b>
Capital	44,436	92,511	322,962
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>492,784</b>	<b>1,330,447</b>	<b>3,186,160</b>

RAZÓN DE:

Endeudamiento	10.1	13.4	(2) 8.9
Liquidez	1.10	1.12	0.90

Notas:

- 1) No incluye las provisiones para deudas irrecuperables para 1984.
- 2) Razón de endeudamiento sería 13.8 si las provisiones para deudas irrecuperables fueran equivalentes a las provisiones de 1983 como porcentaje de la cartera vigente.
- 3) Valor neto estaría reducido a S/.206.7 mil millones si provisiones equivalentes a las provisiones de 1983 como un porcentaje de la cartera vigente estuvieran constituidas.

bastante el funcionamiento de su colecta de préstamos para evitar una reducción repentina de sus operaciones de préstamo. La calidad de la cartera de préstamo del BIP es mediocre en el mejor de los casos. El 30 de junio de 1984 el 27.7 por ciento de la cartera de préstamos vigentes estaba moroso y otro 11.4 por ciento consta de futuros plazos de reembolso de préstamos que son parcialmente morosos. Así que un total de 39.1 por ciento de la cartera estaba en manos de clientes completamente o parcialmente morosos. Sin embargo, las reservas de fondos acumulados en caso de deudas irrecuperables para esa fecha eran de solamente el 26 por ciento de los préstamos morosos y el 17 por ciento del total de préstamos vigentes en manos de clientes morosos. Este porcentaje bajo es un resultado de la manera laxa de proceder del banco en cuanto al constituir reservas para deudas irrecuperables. Como el BIP solo crea tal reservas para la parte no garantizada de un préstamo, de tal forma supone que podrá realizar los activos garantizados de los clientes al total de su valor tasado, lo cual ocurre muy rara vez. Si el banco constituyera reservas para deudas irrecuperables según criterios más realistas, su valor neto estaría gravemente perjudicado.

El Cuadro I.2 es un resumen de los estados de ingresos y gastos del BIP desde 1982. La utilidad antes de impuesto fue de 1.3 por ciento de la cartera de préstamo promedia en 1982 y el 1.5 por ciento en 1983. De nuevo, hay que analizar la política del banco con respecto a las reservas anuales para deudas irrecuperables antes de evaluar su rentabilidad, como un política más normal reduciría bastante la utilidad declarada. Los ingresos de interés eran de 23 por ciento de la cartera promedia en 1982 y 25 por ciento en 1983. Estos rendimientos de préstamo son mucho más bajos que la tasa de inflación por esos años, lo cual refleja las subvenciones continuas de las tasas de interés por parte del banco.

#### Experiencia con otros Programas de Pequeñas Empresas

El BIP se ha involucrado en programas de PE desde 1974, cuando fue el organismo de ejecución del FDR. El banco se ha involucrado recientemente en varios otros programas de pequeñas empresas. Estos incluyen el PROPEM

CURADRO I.2 - ESTADOS CONSOLIDADOS DE INGRESOS Y GASTOS DEL BIP  
(en millones de soles)

	1982 .	1983	1 Ene. 1984 a 30 Nov. 1984 (1)
<b>INGRESOS</b>			
Interes	69,352	182,410	318,299
Comisiones	7,095	10,723	16,117
Otro	5,305	21,567	115,936
Ingresos extraordinarios	917	3,630	9,075
Ajustes del año previo	788	8,749	-
<b>Total</b>	<b>83,457</b>	<b>227,079</b>	<b>459,427</b>
<b>GASTOS</b>			
Interés	43,606	128,229	293,743
Honorarios	344	463	796
Salarios	10,186	20,059	38,551
Gastos administrativos	3,800	7,910	17,109
Impuestos	1,541	2,944	4,759
Reservas y Depreciación	20,191	56,439	63,759
Gastos extraordinarios	23	3	-
<b>Total</b>	<b>79,691</b>	<b>216,047</b>	<b>418,717</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,766</b>	<b>11,032</b>	<b>(2) 40,710</b>
Impuestos sobre utilidad	1,696	7,796	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,070</b>	<b>3,236</b>	<b>-</b>
<b>RAZON DE</b>			
Ingresos de Interés como % de la cartera promedia	23.5%	25.4%	(3) 21.5%
Utilidad antes de impuesto como % de la cartera promedia	1.3%	1.5%	(4)

(1) Interin, no revisado

(2) No incluye las provisiones para las deudas irrecuperables

(3) Ajustado a una base anual

(4) No calculado, como la utilidad antes de impuesto para el período no incluye provisiones para las deudas irrecuperables

financiado por el BIRD, el cual cubre la adquisición exclusiva de activos fijos, y el 99-IC-PE, financiado por el BIP, el cual también puede financiar capital de trabajo a través de la contribución de contraparte del BIP (ver el Cuadro I.3 para un resumen de las líneas de PE administradas por el BIP). Aunque es más caro que el PROPEM y otras líneas semejantes, el FDU esta llamando más la atención y actualmente desembolsa préstamos a un índice más alto que las líneas que le hacen competencia, principalmente por la flexibilidad de la línea del FDU. El PROPEM requiere una aprobación previa de COFIDE (una rama del banco central) antes de desembolsar cada préstamo. Además, el BIP solo recibe ingresos de interés en forma de un margen de varios puntos del interés total, lo demás es para COFIDE, y adicionalmente, PROPEM proporciona fondos al BIP en forma de préstamo mientras que los fondos del FDU de la AID se vuelven parte del activo neto. La línea del BIP no estuvo disponible para préstamos de capital de trabajo exclusivamente. El resultado fue que las dos líneas han sido descuidadas por los sucursales locales del BIP. Sin embargo, el BIP ha estado haciendo desembolsos de cantidades bastante grandes de préstamo a PEs bajo otros programas de préstamo financiados con sus propios recursos de capital, incluyendo al FONART (Fondo Artesanal), bajo el cual se desembolsó el equivalente de \$2 millones en 1983. También una parte de los préstamos desembolsados bajo el FENT (Fondo de Exportaciones No Tradicionales) tanto como otros programas beneficiaron a las PEs directamente.

#### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL FONDO DE DESARROLLO URBANO

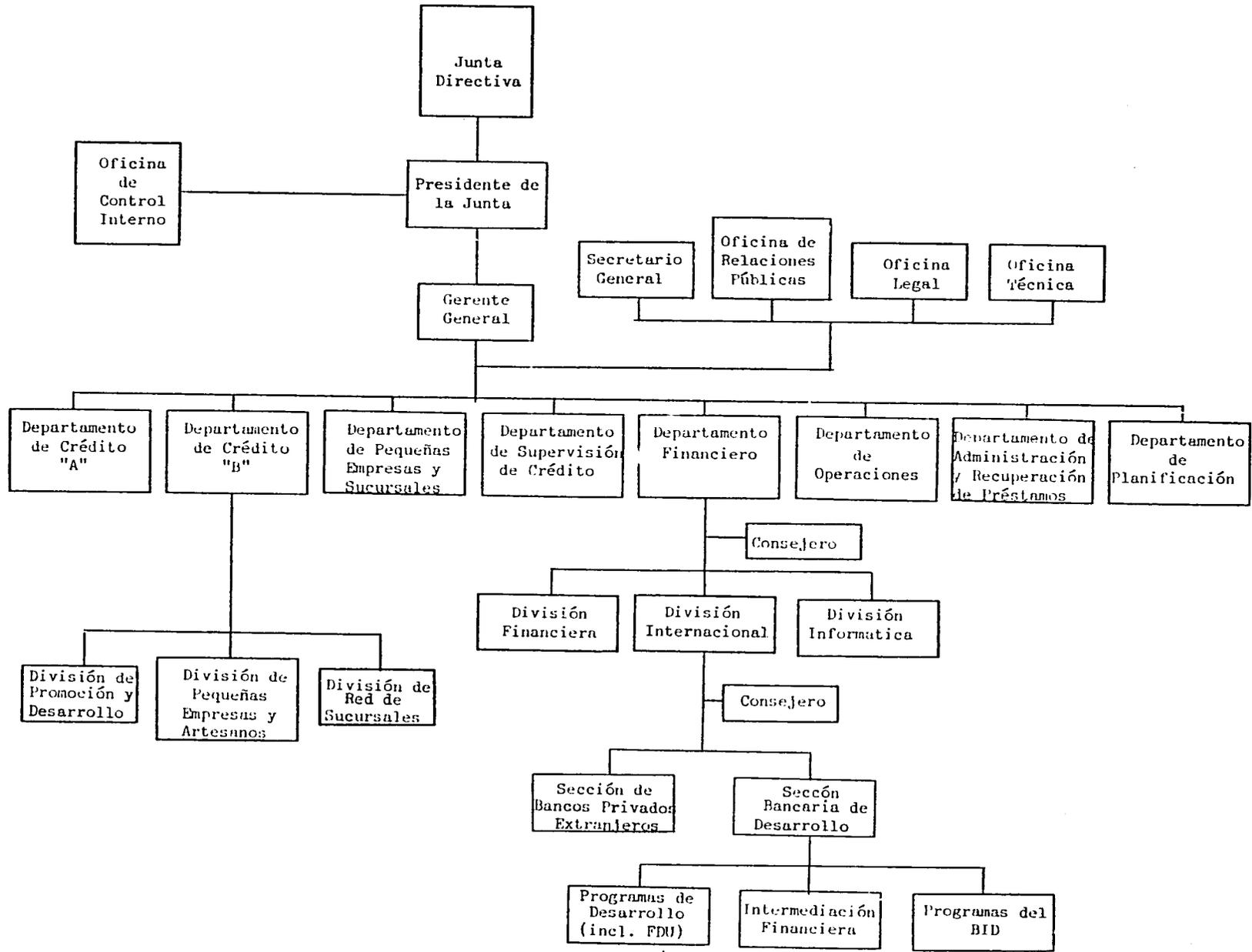
##### Ubicación del FDU dentro de la Estructura Organizativa del BIP

Como demuestra la Figura I.A, la responsabilidad total de la administración del FDU está en la División Internacional del BIP, la cual es parte del Departamento de Finanza del banco. El consejero del director de la división es el gerente del programa (del punto de vista del banco se refiere al FDU como un programa y del punto de vista de la AID/Perú como un proyecto). El consejero solo dedica una pequeña parte de su tiempo a la administración del FDU, sin embargo, porque desde abril de 1984 él es también el director de la Oficina de Relaciones Públicas y él se comunica

CUADRO.I.3 PROGRAMAS DEL BIP QUE BENEFICIAN A PEQUEÑAS EMPRESAS

Nombre (siglas)	Organismo Donante	Monto por puesto (Contribución de Organismos donantes) (000s)	Limitaciones/Propósito General	Ambito del Préstamo	Proposito del Préstamo	Tasa de Interés
UDF	AID/ Peru	\$ 13,000 (\$9,500)	Ayudar a las PEs en industria, comercio y servicios en los pueblos jóvenes urbanos en la costa.	max: \$60,000	Capital de trabajo y activos fijos	efectiva: 8 millones soles: 66.68 100 millones soles: 84.95 360 millions soles: 114.56
BID-GG- IC-PE	BID	\$ 100,000 (\$41,000)	Promover artesanía, industrias y la industria de la pesca, transporte y pequeños hoteles.	min: \$10,000 max BIP: \$2,500,000 max IDB: \$3,500,000	Capital de trabajo y activos fijos	66 + 3.5 comisiones
BID-377- OC	BID	\$ 70,000 (\$30,000)	Financiar instalaciones y ampliar la manufactura, la industria pesquera y minera.	max: \$1,000,000	Solo activos fijos	66 + 3.5 comisiones
PROPEM	BIRD	\$ 35,250 (\$25,250)	Para instalaciones y la expansión de pequeñas empresas privadas con activos fijos por debajo de \$350,000, ventas máximas de \$750,000 y tamaño del proyecto por debajo de \$200,000.	max: \$200,000	Capital de trabajo y activos fijos	66 + 3.6 comisiones
GEAR	BID	\$1,850,000	Generar empleo en áreas rurales a través de trabajo con asociaciones de personas de bajos ingresos.	--	Determinado por los resultados del análisis del préstamo	44
FRAI	AID/ Peru	\$ 19,600 (\$14,700)	Promover negocios agrícolas pequeños y medianos	max: \$750,000	Capital de trabajo y activos fijos	
FONCAP	BCRP	\$ 5,000	Promover la producción de bienes domésticos	min: \$10,000 max: \$2,000,000	Activos fijos	

FIGURA I.A - TABLA ORGANIZACIONAL DEL BIP



directamente con el gerente general. De hecho el gerente del programa promueve el programa, supervisa las actividades conjuntas del programa, y mantiene las relaciones con la AID/Perú, la agencia donante. Control diario de préstamos y otras actividades están en manos de la Sección Bancaria de Desarrollo de la División Internacional, la cual se encarga de todos los programas financiados por agencias donantes extranjeras, principalmente el FDU de la AID, el PROPEM del BIRD, y el 99-IC-PE del BIP, y el proyecto de bosques de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.

El director de la Sección Bancaria de Desarrollo, el individuo quien se responsabiliza por los programas de desarrollo dentro de esa sección, está involucrado en el control diario del FDU, tanto como una docena de profesionales menores que ejecutan tareas estadísticas y otras tareas. En este caso también los miembros del personal solo dedican una parte limitada de su tiempo al FDU, como solamente es uno de varios programas supervisados por esta sección.

#### Características Especiales del FDU dentro del BIP

El BIP ha considerado el FDU como un programa de préstamo separado hasta tal punto que ha nombrado un gerente del proyecto (el consejero técnico de la División Internacional) y ha instalado sistemas de control y estadística apartes para supervisar las actividades del proyecto y tener la AID/Perú al corriente. Estos sistemas incluyen:

- Procedimientos especiales par el manejo del crédito, los cuales estan resumidos en el manual de crédito del FDU y tienen el propósito de cumplir con el convenio con la AID/Perú;
- Terminos especiales y condiciones que se aplican a los subpréstamos del FDU que incluyen tasas de interés y honorarios, el período del préstamo y el período de gracia, y la documentación y las garantías;
- Una identidad individual para todos los préstamos del FDU por medio del cual reciben un codigo especial al nivel de la sucursal y eso permite que sean clasificados de tal manera en la contabilidad, el control del crédito y otros fines semejantes.
- Actividades de capacitación adaptadas individualmente a las

necesidades del personal del banco y de los prestatarios actuales y potenciales.; y

Estadísticas apartes para aprobaciones de préstamos, desembolsos por sector económico (industria, artesanos, comercio y servicios), tamaño del préstamo, y de la sucursal y otras categorías.

Pero el FDU, al contrario de su antecesor el FDR, no se ha administrado como una actividad aparte que recibe tratamiento especial por parte de las sucursales. En el caso del FDR, se nombró un supervisor para cada sucursal que participaba para promover el programa y administrar la cartera. En el caso del FDU el banco decidió poner en manos de los funcionarios de crédito existentes la administración del FDU y unirlo a la administración de los otros préstamos para integrar mejor las actividades del FDU al programa general de préstamo. Esta nueva manera de proceder parece haber funcionado bien y ha podido evitar los peligros potenciales de aplicar políticas de revisión, aprobación y colecta de préstamo aparte a un programa de préstamo específico. En un caso tal los funcionarios de crédito responsables de un programa que se trata aparte pueden, como resultado de su relativa independencia dentro de la sucursal, volverse más laxos en sus análisis de la factibilidad de una inversión propuesta, al asegurar garantías adecuadas o en la aplicación de procedimientos rigurosos en la colecta.

Sin embargo, la nueva política del BIP de poner en manos de funcionarios de préstamo locales la administración de los préstamos del FDU como parte integral de su cartera general puede funcionar eficazmente sólo si estos funcionarios reciben capacitación especial diseñada para familiarizarles completamente con los objetivos del programa, con los criterios que hay que usar durante el proceso de revisión del préstamo, y con todos los otros requisitos previos. También hay que capacitar los funcionarios de crédito y el personal profesional de las sucursales para promover el programa para asegurar su éxito al largo plazo. Desgraciadamente, el programa de capacitación interno del BIP para el FDU se ha atrasado bastante, y por lo tanto pone el programa en peligro. Hasta la fecha no ha sido un problema prestar los fondos del FDU porque, como resultado de la actual escasez repentina de efectivo, los responsables de préstamo del BIP no han tenido otra alternativa que usar esta línea. De

hecho, la abrumadora mayoría de nuevas actividades de préstamo en las sucursales que participan en el FDU son con fondos del FDU. Pero se requiere definitivamente una capacitación intensiva del personal de las sucursales para conservar el carácter y la solidez básica del FDU.

#### ADMINISTRACION DIARIA DEL FDU

##### Administración Central

El consejero del personal de la División Internacional administra el FDU, mientras que la supervisión diaria de las actividades del FDU es la responsabilidad de la Sección Bancaria de Desarrollo de la división. Estas tareas asignadas corresponden esencialmente a funciones de control y reportaje, sin embargo, porque cada préstamo del FDU se administra de la misma forma que cualquier otro préstamo del BIP. De tal manera todo departamento operacional central tiene algo que ver con la administración del programa FDU. Estos departamentos incluyen lo siguiente:

- Unidad de Contabilidad, la cual se mantiene al corriente mensualmente de los desembolsos, cantidades vigentes, interés vencido o cobrado, reembolsos morosos si existen;
- Departamento de Crédito, el cual revisa los préstamos más grandes que la autoridad de aprobación de los gerentes de sucursales y los directores regionales;
- División de Promoción y Desarrollo, la cual se encarga de capacitación interna y asistencia técnica a los subprestatarios y de llevar a cabo actividades de promoción.
- División de Pequeñas Empresas y Artesanos, la cual de hecho desembolsa y administra préstamos del FDU en áreas adecuadas donde no hay sucursales del BIP;
- División de Red de Sucursales, la cual tiene la responsabilidad de planificar la creación de nuevas sucursales y asegurar que las sucursales tengan el personal adecuado;
- Departamento de Finanza, el cual establece nuevas tasas de interés y otras condiciones de préstamo según las políticas del BCR (banco central); y

Oficina de Control Interno, la cual está bajo la supervisión de la Junta y tiene la responsabilidad de examinar si son adecuados son el FDU y otros programas como parte de sus inspecciones rutinarias sobre el terreno.

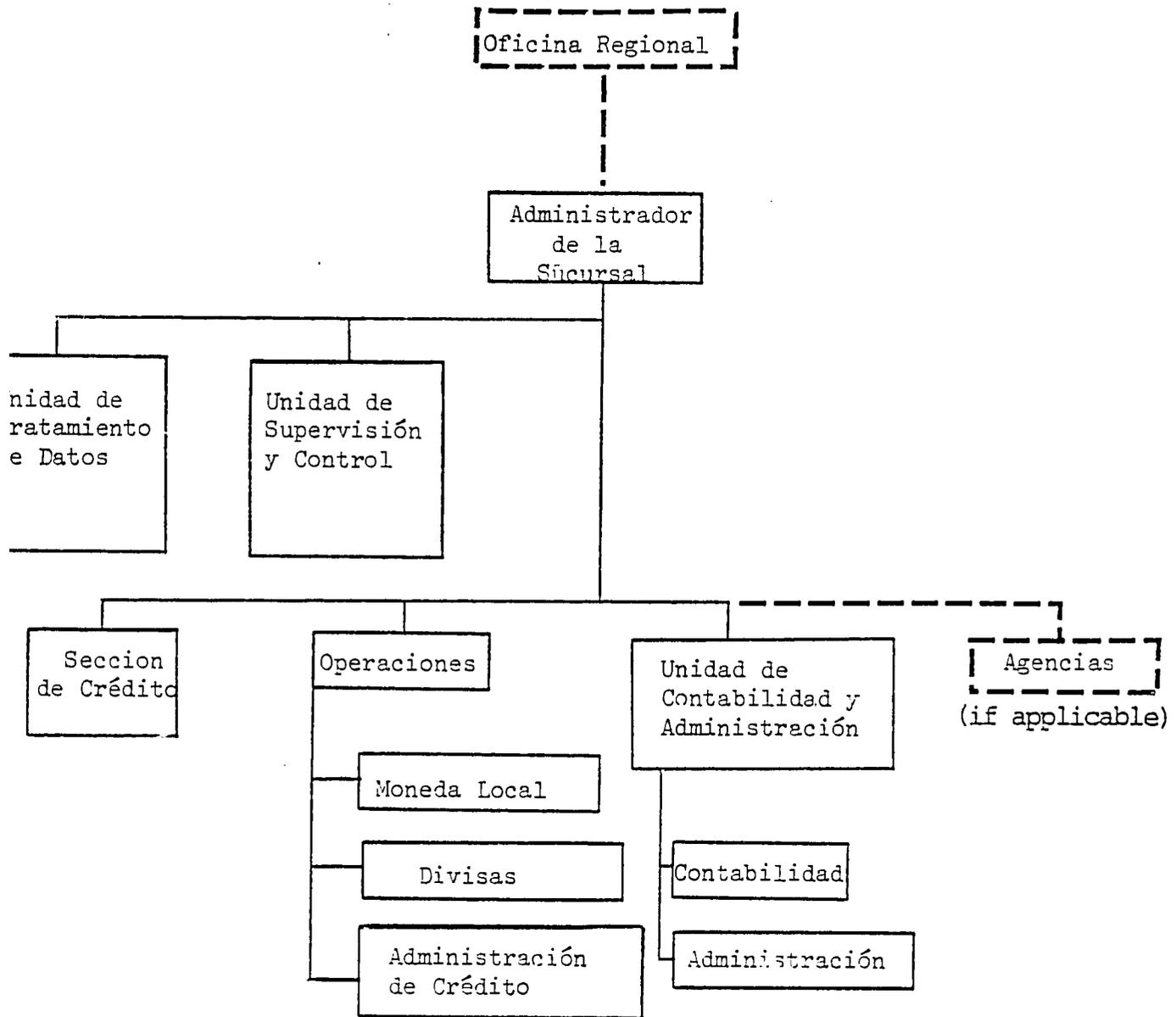
### Administración de las Sucursales

Desde la descentralización de las operaciones del banco a principios de la década de 1980, la responsabilidad básica de las actividades de préstamo y otras actividades del banco esta en manos de las sucursales. Ellas representan el eslabon crítico en la implementación exitosa del programa FDU. Esta descentralización tuvo como resultado la delegación de unos niveles de autoridad bastante altos a los gerentes locales en la revisión y aprobación de préstamos, lo cual implicaba que habia que nombrar profesionales capaces y con experiencia a estos puestos de gerencia y con poder de toma de decisión. Como resultado de la descentralización también fue esencial establecer controles internos fuertes para supervisar el uso de fondos en el terreno.

La Figura I. B demuestra la tabla organizacional típica de una sucursal del BIP. El reparto de responsabilidades dentro de la sucursal esta muy claro y no requiere ningun comentario particular. De hecho, la Sección de Crédito tiene la responsabilidad de revisar y analizar las solicitudes de préstamo presentadas al banco y presentarlas a la autoridad de aprobación apropiada. Ya cuando se ha desembolsado el préstamo, este se encuentra bajo los auspicios de la Unidad de Administración de Crédito dentro de la Sección de Operaciones, el cual administra y controla el crédito. Esta separación de la revisión del crédito y las tareas de administración de la cartera es basicamente adecuada, con tal de que se identifica claramente la responsabilidad de la colecta -- esta debería estar en manos de la administración de crédito. La colecta de préstamos es el punto flaco del BIP, aunque por ser nuevo el programa FDU no se ha evaluado rigurosamente al respecto. Una evaluación de la eficacia de la colecta de préstamos de las sucursales no se podrá hacer antes de desembolsar la mayoría de fondos disponibles. Las sucursales principales tienen también una Unidad de

FIGURA I.B

## ORGANIGRAMA DE UNA SUCURSAL TIPICA DEL BIP



Supervisión y Control que está bajo la supervisión del Gerente de la Sucursal.

### Sistemas de Información de la Gerencia

Segun la información que provee la Unidad de Contabilidad, la Sección Bancaria de Desarrollo de la División Internacional ha hecho un labor recomendable de supervisar las actividades del FDU aparte de otros programas del BIP. Se proporcionó información hasta la fecha al equipo de evaluación sobre el total de préstamos hechos, distribuidos por sector (industria, artesanos, comercio, y servicios), el tamaño del préstamo y por sucursal, tanto como información sobre otras actividades del proyecto. También se le puso a la disposición una lista completa de los préstamos aprobados o desembolsados por cada sucursal a partir del final de septiembre de 1984, lo cual facilitó en gran medida el proceso de seleccionar un muestreo al azar de las empresas que serían entrevistadas por el equipo. Las listas de algunas sucursales, sin embargo contenían errores o información redundante.

Se presenta todas las cifras agregadas en terminos nominales del sol. Dado los niveles de inflación actuales mayores a 100 por ciento, estas estadísticas son difíciles de analizar o no son pertinentes. La tabla que demuestra la distribución de los préstamos por tamaño, por ejemplo, pone juntos dos préstamos de digamos 6 millones de soles, aunque uno se puede haber hecho en enero de 1983 y el otro en enero de 1985. En terminos constantes del sol, sin embargo, el primero es de hecho 4.75 veces mayor que el segundo. Por lo tanto, se recomienda firmemente que se conviertan toda las estadísticas a soles constantes, usando el índice de precios al consumidor u otro índice más preciso o que se conviertan a dolares al tipo de cambio actual.

El FDU ha tenido un sistema de información de la gerencia aparte practicamente desde el inicio del programa, lo cual permite que la gerencia del banco y del programa controle el progreso y proporcione información oportuna a la AID/Perú. Sin embargo, es probable que el proyecto padesca de los problemas que obstaculan el sistema global de información de la gerencia

del BIP, principalmente en contabilidad. El sistema de contabilidad está obviamente en un período de transición y desorden. Algunas sucursales ya han pasado a la computadora sus sistemas de contabilidad, mientras que otras todavía hacen sus tareas de contabilidad a mano. En algunos casos se usan los dos sistemas, y aparecen discrepancias entre los dos grupos de cifras. Entre las sucursales del FDU, Chiclayo y Trujillo tienen una minicomputadora y también deben recibir una microcomputadora financiada por el proyecto en 1985. Se financiará una tercera microcomputadora para las agencias de Comas y de San Juan de Miraflores. Entre otras sucursales del FDU las sucursales de Chimbote, Ica, Piura, y Tumbes ya funcionan a base de sus microcomputadoras, mientras que la del Callao no. La gerencia del banco misma reconoce estos problemas de sistemas de contabilidad, y ha señalado que el área de contabilidad será un enfoque principal bajo el préstamo del BIP de \$300,000 al BIP para actividades que fortalezcan la institución. Hay un proyecto de un año actualmente para revisar y reparar el sistema entero, con la ayuda de la "Information for Investment Decisions" y Price Waterhouse basada en los Estados Unidos.

#### Cumplimiento de la gerencia

En términos amplios, el FDU ha pasado por dos etapas distintas. Entre noviembre de 1982 y marzo de 1984, había muy poca actividad de préstamo, con un promedio muy por debajo de \$120,000 por mes durante ese período de 17 meses, o menos \$1.5 millones anualmente. Aunque factores tales como la falta de capacitación o orientación del personal del BIP o la falta de conocimiento del programa por parte de los subprestatarios puede haber contribuido a un comienzo lento, parece que el factor específico principal fue la falta de un promotor real para el FDU: El gerente nombrado para el FDU tomó una licencia de un año para recibir una capacitación especializada en los Estados Unidos. Este gerente del FDU, como antiguo gerente del programa antecesor, el FDR, tenía experiencia pertinente dentro del banco para administrar el programa. Por lo tanto, él hubiera sido particularmente útil como promotor durante las primeras etapas del proyecto. Después que él regresó en enero de 1984, la actividad de préstamo comenzó a crecer y llegó a niveles satisfactorios a partir de junio de 1984.

El funcionamiento del BIP en la administración del fondo desde la oficina central ha sido recomendable, tomando en cuenta los problemas que existen, tales como las deficiencias en el sistema global de contabilidad del banco. El funcionamiento ha sido desparejo entre las diferentes áreas, sin embargo, con atrasos serios en el diseño y la implementación del programa de capacitación interno en particular. El funcionamiento al nivel de las sucursales en llevar a cabo las actividades del FDU ha sido desparejo; algunas de las sucursales, tal como Ica, han estado muy por debajo de otras en cuanto a actividades de préstamo. En tales casos, las causas principales parecen ser problemas de gerencia al nivel de la sucursal (Ica), muy poco personal en la sucursal, o una falta de capacitación relacionada a las necesidades específicas del programa FDU (Chiclayo en particular).

#### Actividades de Promoción

Eran esenciales al éxito del programa FDU las actividades de promoción apropiadas diseñadas para venderlo a los administradores y funcionarios locales del BIP por un lado, y para que los subprestatarios potenciales se enteren del programa por otro lado. La poca cantidad de actividades de préstamo durante los primeros 17 meses del programa sirve de prueba que no se hicieron esfuerzos serios de promoción hasta 1984. Desde entonces, el FDU se ha expuesto más ampliamente aunque su atractivo y su éxito deben mucho a sus atractivas características financieras y administrativas y también a la escasez de efectivo del BIP. Se llevaron a cabo actividades de promoción específicas para la campaña de movilización de ahorros, para la cual el BIP ha estado haciendo publicidad a los servicios ofrecidos por el banco y a las tasas de interés para los depósitos, particularmente después de los ajustes de las tasas. Para la fecha de la evaluación el programa parecía ser muy conocido por los pequeños empresarios en las áreas objetivas del proyecto. En Chiclayo, por ejemplo, numerosos solicitantes potenciales buscando información visitaron la sucursal local recientemente.

No ha sido difícil promover el programa al personal local a causa de

las restricciones severas sobre los programas de préstamo financiados con los propios recursos del banco. Como ha habido una escasez de los propios recursos del banco y como los funcionarios locales prefieren usar los fondos del FDU que los fondos del BIRD o el BID que son disponibles con fines semejantes, los gerentes de las sucursales han estado deseosos de extender el crédito del FDU, una actitud que probablemente no cambiara en el futuro cercano. Un caso específico de esto es el de San Juan de Miraflores donde los préstamos del FDU fueron el 75.9 por ciento del total de desembolsos y 48.2 por ciento en el caso de Comas durante los primeros nueve meses de 1984. Otras cifras eran el 26.7 por ciento en Trujillo, 23.8 por ciento en Chimbote, 9.6 por ciento en Ica, 6.2 por ciento en Callao, y 4.9 por ciento en Chiclayo y Tumbes.

#### PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES

##### Procedimientos de Revisión de Préstamos

La documentación que se requiere de los solicitantes al FDU es la misma que se requiere bajo el programa general de préstamo del banco. La documentación básica que se requiere normalmente de cada solicitante incluye:

- Solicitud de crédito (dos copias);
- Registro como industria o artesano, o prueba que se ha hecho esa solicitud;
- Licencia municipal
- Para individuos: cédula para elecciones e impuestos, certificado de buen conducto entregado por la policía, certificado de dirección personal, último comprobante relacionado al arrendamiento de un local de negocios o prueba de propiedad, plan del taller;
- Para entidades registradas: libreta de impuestos de la empresa, prueba de la constitución legal de la empresa, documento que da prueba del acuerdo de los accionistas de solicitar crédito, copia original del registro, prueba de cambios posteriores en el capital, los accionistas o cualquier otro (si existe);

- Balance hasta la fecha;
- Las últimas dos series de estados financieros presentados a las autoridades de impuestos;
- Facturas pro forma para las maquinas y equipos que hay que financiar;
- Presupuesto anticipado para el trabajo que se llevará a cabo;
- Cualquier otra documentación que el banco considere necesaria.

El manual de crédito interno del banco que introduce el programa FDU no impone ninguna restricción particular o exención que se aplica a los prestatarios del FDU. En vista del numero limitado y la falta de sofisticación de los prestatarios del FDU, los funcionarios de crédito tienden a ser más flexibles en aplicar los requisitos de documentación, y a veces administran y aprueban préstamos antes de obtener licencias y otros documentos. Sin embargo, la mayoría de los prestatarios que fueron entrevistados se quejaron, y parece ser con buen motivo, de exceso de documentación requerida para obtener un préstamo.

#### Requisitos de Garantía

El solicitante de préstamo del FDU debe tener una garantía adecuada aceptable al banco. En este caso el manual de crédito del FDU tampoco alivia los requisitos del banco al respecto. Pero la aplicación de esos requisitos por parte de los funcionarios locales es un poco más flexible en el caso de pequeños empresarios incluyendo a los clientes del FDU. Por ejemplo, los funcionarios locales aceptan el valor declarado de los activos fijos que se ofrecen de garantía sin cuestionar mucho. Activos semejantes ofrecidos por empresas más grandes tienden a ser valorados a un descuento agudo. También la enmienda al manual de crédito original (preparado el 9 de noviembre de 1983) limita los requisitos para la garantía en el caso de empresas muy pequeñas porque especifica que los préstamos de menos de un millón de soles deberían tener garantías "compatible con la situación de emergencia en el área", de tal manera implica un alivio considerable de la garantía requerida de las empresas en esa categoría. Todos los activos garantizados tienen que

estar asegurados por los subprestatarios; tal seguro es obtenible en el banco bajo un convenio para todo el país con una compañía de seguro a un costo de .7 por ciento, aunque los subprestatarios tienen la alternativa de ser asegurados aparte.

El banco ve las garantías principalmente como una manera de asegurar que el subprestatarario no se mude a otro sitio, más que como una manera de realmente cubrir el riesgo. Generalmente, garantías reales (o si faltan, garantías personales) requeridas de los subprestatarios son importantes para el BIP en la medida que le dan al banco una influencia psicológica sobre el pequeño empresario en el caso de no recuperación del préstamo. En la mayoría de los casos, activos personales como la vivienda, televisores y refrigeradoras fueron presentadas como garantía, lo cual le daba otra ventaja al banco para hacer cumplir la recuperación. Se debe mantener este requisito de garantía de una forma u otra como un criterio importante en la revisión de préstamos.

Segun el diseño inicial del proyecto, el BIP debía aprovechar el uso del FOGAPI (Fondo de Garantía para la Pequeña Industria) y del Fondo de Garantía Artesanal para llenar el vacío de la falta anticipada de garantía a la disposición del pequeño empresario. El BIP no ha usado estos fondos crediticios de una manera significativa bajo el programa. Una cantidad limitada de garantías fueron proporcionadas por el FOGAPI solo en los casos en los cuales los subprestatarios no tenían ni activos reales a ofrecer como garantía ni un título de propiedad a su hogar. Sin embargo, los gerentes del BIP no sienten que el convenio del banco con el FOGAPI es suficientemente flexible para usarlo de una manera cómoda durante las actividades continuas de préstamo, un sentimiento que parecen compartir en general las instituciones financieras del Perú. Y el Fondo de Garantía Artesanal no está establecido todavía.

### Análisis del Crédito

Reflejando la asimilación del FDU al programa global de préstamo del banco, el análisis de los préstamos del FDU generalmente siguió el criterio

existente de revisión de préstamos. Se encontraron estudios de factibilidad definitivos sobre inversiones propuestas en la mayoría de los archivos revisados, incluyendo proyecciones sencillas, basadas en el nuevo nivel de producción, que se lograrían de la maquinaria y la materia prima que se financiaría. Estas proyecciones generalmente eran poco realistas, sin embargo, porque en la mayoría de los casos se basaban en la suposición que la empresa operaría al 100 por ciento de su capacidad durante todo el año. Por lo tanto las empresas en la muestra demostraron un funcionamiento por debajo de las proyecciones. En el futuro el BIP debe proporcionar unas directrices más realistas a sus funcionarios locales para preparar proyecciones de ventas y de flujo de caja.

#### Aprobación y Desembolso de Préstamo

La cantidad del préstamo del programa FDU se decide según los dos siguientes criterios. Primero, se puede financiar hasta el 90 por ciento del costo total del proyecto, y hasta 100 por ciento del costo de la maquinaria, si el empresario contribuye el 20 por ciento del valor del préstamo para el capital de trabajo. Segundo, los préstamos pueden llegar al 100 por ciento del valor de la garantía proporcionada, frente al 80 por ciento bajo el programa general de préstamo del BID. Según el convenio de préstamo con el GDP, los préstamos del FDU que tienen componentes de activos fijos no pueden llegar a más que \$60,000 y préstamos exclusivamente para capital de trabajo pueden llegar al límite máximo de \$10,000. Este último se puede proveer solo en casos donde el componente de capital de trabajo tiene una capacidad comprobada para acrecentar la capacidad de utilización. Los plazos de los préstamos pueden ser de hasta seis años incluyendo un periodo de gracia de dos años cuando hay activos fijos, y de hasta tres años con un período de gracia de un año cuando solo se financia capital de trabajo.

Como consecuencia de la descentralización del BIP, la abrumadora mayoría de los préstamos del FDU se aprueban en las sucursales. El Cuadro I.4 demuestra los niveles de autoridad de aprobación otorgados a los gerentes de las sucursales y otros gerentes locales. Gerentes de sucursales más grandes

CUADRO I.4 - AUTORIDAD DE APROBACION DE PRESTAMOS FDU  
(en Dolares E.U.)

	PRESTAMOS COMPLETAMENTE GARANTIZADOS	PRESTAMOS SIN GARANTIA	DESCUENTO DE EXIGIBLES	SERVICIOS DE DESCUBIERTO
Gerente de Sucursal/Agencia				
- Agencias (1)	1,500	-	500	-
- Sucursales "B" (2)	3,000	-	1,000	500
- Sucursales "A" (3)	7,500	-	2,500	1,000
Comités de Crédito (4)				
- Agencias y Sucursales "B"	7,500	-	2,500	1,000
- Sucursales "A"	10,000	-	3,000	1,500
Comité Decentralizado (5)				
- Sucursales "B"	10,000	-	3,000	1,500
- Sucursales "A"	20,000	-	3,500	3,500
Directores Regionales				
- Oficinas regionales "B"	20,000	-	3,500	3,500
- Oficinas regionales "A"	35,000	-	7,500	5,000
Director de la Div. de Sucursales	50,000	-	10,000	10,000
Sub-Com. de Prést. la Sucursal (6)	60,000	10,000	10,000	7,500
Director Div. Pequeñas Empresas	75,000	-	15,000	15,000
Comité de Crédito de Pequeñas Empresas	125,000	30,000	30,000	-
Gerente General	300,000	-	30,000	25,000
Comité de Crédito	1,000,000	500,000	100,000	-
Comité Ejecutivo	1,500,000	750,000	200,000	-
Junta	Más de \$1.5M	Más de \$.75M	Más de \$.2M	-

## Notas

- 1 San Juan de Miraflores
- 2 Ica, Chimbote, Callao y Comas (esta última es una agencia con el nivel de autoridad de aprobación de una sucursal "B")
- 3 Trujillo, Chiclayo, Piura
- 4 Consta del gerente de la sucursal, el director de la sección de crédito y un funcionario legal.
- 5 Consta de los miembros del comité de Crédito indicado arriba mas 2 o 3 ciudadanos locales respetados de afuera del banco.
- 6 Consta del Director de la División de Red de Sucursales y el Director Regional.
- 7 Consta de miembros del Sub-Comité indicado arriba más el Director de la División de Pequeñas Empresas.

que fueron otorgados la condición "A" pueden aprobar préstamos de hasta \$7,500, y gerentes de sucursales "B" más pequeños pueden aprobar préstamos de hasta \$3,000. Como el préstamo promedio del FDU ha sido de \$3,500 es obvio que la mayoría de los préstamos se aprueban en las sucursales, o a lo más, por comités de crédito o comités de crédito descentralizados, de tal manera que se elimina las revisiones de préstamos largas en la oficina central. De las dos oficinas involucradas en el programa que no tienen la condición de sucursal, solamente San Juan de Miraflores no tiene la autoridad requerida para aprobar la mayoría de préstamos del FDU. Aunque Comas también tiene la condición de agencia, la antigüedad de su gerente permite que sea designada la condición de sucursal "B" para su autoridad de aprobación.

Los procedimientos de aprobación de préstamo varían según el propósito del préstamo. Para préstamos otorgados para adquirir activos fijos, los fondos se desembolsarían generalmente directamente al proveedor a base de una factura pro forma. En el caso de un préstamo de capital de trabajo, los fondos se ponen a la disposición del empresario generalmente, aunque el banco también requeriría facturas pro forma como parte de la documentación del préstamo.

#### Eficacia de la Administración de Préstamos

No se ha podido determinar el número promedio de días que requiere la administración de un préstamo típico del FDU de la fecha de presentación hasta la fecha de desembolso, porque muchas de las solicitudes de préstamo todavía estaban sin acabar para la fecha indicada en los archivos de los clientes y requerían una presentación de nuevo a otra fecha más tarde. Sin embargo, según los comentarios de los beneficiarios de la muestra y las observaciones hechas en el terreno, los servicios que se ponen a la disposición de los clientes del FDU no parecen satisfacer los requisitos. Muchos clientes se quejaron de los retrasos largos en la administración y aprobación de los préstamos. Se ha notado una diferencia considerable entre las sucursales; algunas son menos eficaces que otras.

### Control Interno

Para reforzar la eficacia e independencia de la supervisión interna, el banco ha creado una Unidad de Control Interno aparte bajo la supervisión de la junta. Aunque este paso es recomendable, los funcionarios del banco mismos señalaron problemas serios de personal que han causado un atraso serio de la unidad en llevar a cabo su programa de inspección. Recientemente, no ha sido posible llevar a cabo una inspección completa de cada oficina por lo menos una vez al año --lo cual es un requisito mínimo para mantenerse al tanto de las operaciones de la sucursal y resolver problemas de personal y otros problemas al inicio. Por lo tanto se recomienda que la Unidad de Control Interno del BIP tenga el personal adecuado y que se lleve a cabo la inspección apropiada con regularidad; esto incluye entrevistas al azar con los clientes.

## ACTIVIDAD DE PRESTAMO

Resumen de la Actividad del Fondo de Prestamo

El cuadro siguiente presenta los detalles del total de transferencias de fondos de la AID/Perú al fondo de crédito a partir de la fecha del 31 de diciembre 1984.

CUADRO 1.5 - TRANSFERENCIAS NETAS De la AID/Perú AL FONDO DE CREDITO  
(a fin de año de 1984)

Fecha	Cantidad en Dolares	Tipo de Cambio	Cantidad de Soles
04-30-83	1,117,890.71	1347	1,506,000,000
05-18-83	377,068.71	1456	549,012,045
02-06-84	373,379.83	2678	1,000,000,000
05-18-84	304,414.00	3285	1,000,000,000
06-21-84	291,545.19	3430	1,000,000,000
09-05-84	615,763.55	4060	2,500,000,000
10-03-84	714,285.71	4200	3,000,000,000
12-04-84	<u>332,754.00</u>	<u>5685</u>	<u>1,891,706,490</u>
Total	4,127,101.70	-	12,446,718,535

A mediados de enero de 1985, la AID/Perú hizo una transferencia adicional de S.3,108,293,510 al fondo de crédito. Actualmente solo se pagan adelantos a base de los desembolsos del BIP. Como el fondo debe, según el Convenio del Proyecto, ingresar las colectas de intereses cada seis meses y eventualmente las recuperaciones (colectas de préstamo) la AID/Perú debe ingresar estas cantidades al fondo antes de que el BIP determina el nivel de disminución del fondo y pide reabastecimiento.

El Cuadro I.6 demuestra las entradas y salidas del crédito del FDU desde su inicio hasta el 30 de noviembre de 1984. A partir de esa fecha, según las cifras sobre intereses devengados y colectas de préstamos que el BIP puso a nuestra disposición, el fondo tenía un crédito neto (fondos de préstamo no desembolsados) de aproximadamente 1.4 mil millones de soles. Esta cifra refleja el acuerdo entre la AID/Perú y el BIP que la AID/Perú

efectivamente, mantendría un crédito neto en el fondo, y de tal modo ayudaría aliviar la restricción actual de efectivo del BIP.

CUADRO I.6 - FUENTES Y APLICACION DE FONDOS DEL FDU  
(Al 30 de noviembre, 1984, en Soles)

FUENTES DE FONDOS

Contribuciones de la AID	10,555,012,045
Contribuciones del BIP	3,903,908,563
Colectas de Préstamos a ingresar al Fondo	539,931,167
Interés vencido a ingresar al Fondo	1,996,050,327
Fuentes Totales	16,994,902,102

APLICACION DE FONDOS

Préstamos Desembolsados	<u>15,553,246,000</u>
Aplicaciones Totales	15,553,246,000

CREDITO NETO DEL FDU A PARTIR DEL 30 DE NOVIEMBRE, 1984 1,441,656,102

Análisis de los Desembolsos del FDU

El Cuadro I.7 demuestra las actividades de préstamo totales desde el inicio del programa en octubre de 1982 hasta el 31 de diciembre de 1984. Los préstamos otorgados durante el período ascendieron a 19,032 millones de soles. Pero si se agregan todos los préstamos durante el período a su valor nominal en soles esto no indica verdaderamente la cantidad efectiva de préstamo, porque la inflación acumulada entre noviembre de 1982 y enero de 1985 se calculó a 434 por ciento. Por lo tanto, el Cuadro I.7 también indica los desembolsos mensuales convertidos a soles constantes de enero de 1985, tanto como el equivalente en dolares de esos préstamos al tipo de cambio del mes correspondiente. El programa empezó lentamente y durante el período de 17 meses de octubre de 1982 hasta febrero de 1984, se desembolsaron préstamos a una tasa promedia mensual de solamente \$121,754 (tales niveles de desembolso todavía estaban de acuerdo con el plan inicial del proyecto). Las actividades de préstamo aceleraron considerablemente

CUADRO I.7 - ANALISIS DE DESEMBOLSOS DEL FDU DURANTE EL PERIODO  
(Oct. 1982 a Dic. 1984)

<u>Mes</u>	<u>Préstamos del FDU Desembolsados*</u>	<u>Préstamos del FDU Desembolsados en Términos Constantes (1)*</u>	<u>Tipo de Cambio de Dolares</u>	<u>Valor en Dolares(2)</u>
Oct. 82	49,331	275,267	854	57,765
Nov. 82	162,656	868,583	911	178,547
Dic. 82	201,128	1,027,764	992	202,750
Ene. 83	130,426	619,523	1,064	122,581
Feb. 83	68,910	303,893	1,135	60,714
Mar. 83	139,620	559,876	1,242	112,415
Abril 83	175,199	651,741	1,347	130,066
Mayo 83	180,062	635,620	1,464	122,993
Junio 83	164,209	538,604	1,590	103,276
Julio 83	275,928	836,062	1,732	159,312
Ago. 83	131,785	366,363	1,970	66,896
Sept. 83	130,213	339,855	2,046	63,643
Oct. 83	196,305	486,837	2,124	92,422
Nov. 83	370,127	877,200	2,200	168,240
Dic. 83	486,388	1,104,102	2,277	213,609
Ene. 84	272,043	576,730	2,324	117,058
Feb. 84	236,914	461,983	2,429	97,536
Mar. 84	422,160	772,553	2,590	162,996
Abril 84	651,758	1,127,541	2,801	232,688
Mayo 84	856,583	1,396,230	3,030	282,701
Junio 84	1,230,455	1,894,900	3,242	379,536
Julio 84	1,011,337	1,486,666	3,461	292,209
Ago. 84	1,492,077	2,044,146	3,701	403,155
Sept. 84	2,077,474	2,700,716	4,067	510,812
Oct. 84	2,310,908	2,842,416	4,445	519,889
Nov. 84	2,129,250	2,448,637	4,824	441,387
Dic. 84	<u>3,478,672</u>	<u>3,722,179</u>	<u>5,696</u>	<u>610,722</u>
<b>TOTAL</b>	<b>S.19,031,918</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,905,918</b>

\* En millones de soles

(1) En términos de enero de 1985, usando el índice de precios al consumidor como el coeficiente de deflación.

(2) Préstamos del FDU Desembolsados nominalmente dividido por el tipo de cambio.

durante 1984, y a fin de año los desembolsos totales llegaron a \$5.9 millón, de los cuales se desembolsó el 69 por ciento solamente durante 1984. El Cuadro I.8 compara los desembolsos verdaderos a las proyecciones iniciales de octubre de 1982 a diciembre de 1984.

CUADRO I.8 - COMPARACION DE DESEMBOLOS DEL FDU REALES  
Y PROYECTADOS OCTUBRE 1982-DICIEMBRE 1984  
(en Colares)

	Año 1	Año 2	Año 3 (1)	Total
Desembolsos Actuales	1,380,958	2,952,962	1,571,998	5,905,918
Desembolsos Pro- yectados	1,370,000	3,420,000	1,197,500	5,987,500
Real a Proyectado	101%	86%	131%	99%

Nota:

(1) Prorrrateo segun el numero de meses transcurridos a fin de año de 1984.

El programa de tal manera ha seguido el rumbo previsto en cuanto al total de desembolsos. Las proyecciones del BIP demuestran que se deben desembolsar practicamente todos los fondos para fines de 1985, o 3.25 años después del inicio del proyecto, en lugar de los 4 años que se proyectaron inicialmente. A los niveles de préstamo mensuales actuales, es muy probable que la mayoría de los fondos que quedan en el fondo de crédito serán desembolsados antes de fin de año de 1985 (La Fecha de Conclusión del Proyecto es junio de 1986).

#### Análisis de la Actividad de Préstamo

Las actividades totales de préstamo fueron pocas durante los primeros 17 meses del proyecto (octubre de 1982 a febrero de 1984) pero han aumentado considerablemente desde ese entonces. El Cuadro I.9 muestra los desembolsos del FDU por sucursal u oficina del BIP trimestralmente desde el inicio del proyecto. La actividad de préstamo se centró en la área de Lima por el primer año del proyecto (93 por ciento del total). Entonces los préstamos aumentaron considerablemente en Trujillo (y en menor grado en Chimbote), de

CUADRO I.9 - DESEMBOLSO DE PRESTAMOS DEL FDU POR SUCURSAL U OFICINA - DE OCT/ 1982 A 30 DE NOV/ 1984

(en millones de soles)

	4° T. 1982	1° T. 1983	2° T. 1983	3° T. 1983	4° T. 1983	1° T. 1984	2° T. 1984	3° T. 1984	Oct/Nov. 1984	Total Desembolses FDU	% de Total	% de Total en Términos Constantes
<u>Oficinas de Lima</u>												
San Juan de M.	233	101	111	78	164	164	212	422	269	1,754	11%	14%
Comas	373	309	309	96	525	484	716	1,099	692	4,603	29%	35%
Callao	-	20	-	3	3	51	128	50	47	302	2%	2%
<u>Oficinas Fuera de Lima</u>												
Ica	-	-	7	4	10	48	131	161	135	496	3%	3%
Chimbote	7	20	11	13	226	73	196	180	336	1,062	7%	6%
Trujillo	-	-	20	44	183	101	1,427	2,328	2,267	6,370	40%	30%
Chiclayo	-	-	-	-	28	19	163	105	271	586	4%	3%
Tumbes	-	-	-	-	-	-	-	10	-	10	-	-
Oficina Principal	-	13	125	4	34	40	31	213	212	672	4%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>613</b>	<b>463</b>	<b>583</b>	<b>242</b>	<b>1,173</b>	<b>980</b>	<b>3,004</b>	<b>4,568</b>	<b>4,229</b>	<b>15,855</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) Obtenido al convertir desembolsos nominales para cada trimestre en términos Constantes de enero 1985.

tal manera que Trujillo se volvió, a partir del segundo trimestre de 1984, fácilmente la oficina más importante de préstamos del FDU -- una posición que ocupa hasta la fecha. De manera acumulativa, a partir del 30 de noviembre de 1984, Trujillo ha desembolsado tanto como el 40 por ciento de todos los préstamos del FDU (pero solo 30 por ciento en soles constantes a causa de su comienzo relativamente atrasado comparado con las agencias de Lima), anterior a Comas (29 por ciento) y San Juan de Miraflores (11 por ciento), las dos del área de Lima. Añadiendo Callao y la oficina principal a las dos últimas agencias, Lima todavía vino un poco antes de Trujillo con el 46 por ciento de todos los desembolsos (55 por ciento del total en términos constantes). Aparte de Trujillo el funcionamiento de las otras sucursales no de Lima ha sido algo decepcionante, con el total de desembolsos agregados de Chiclayo, Chimbote e Ica a penas llegando a 2.1 mil millones de soles. Piura, Sullana, Talara, y Tumbes se incluyeron en el programa en noviembre de 1983, pero la actividad de préstamo en estas oficinas ha sido muy limitada hasta la fecha.

El Cuadro I.10 indica la distribución de préstamos del FDU por sector económico, en términos nominales y constantes. La industria (incluyendo a los artesanos) representaba el 68 por ciento de todos los préstamos desembolsados (el 75 por ciento en términos constantes, la diferencia de 7 por ciento indica que los préstamos a la industria comenzaron antes que a otros sectores), mientras que los préstamos a las empresas comerciales llegaron al 21 por ciento (17 por ciento en términos constantes), y préstamos a las empresas de servicios fueron de solo el 15 por ciento (8 por ciento en términos constantes). A fines de 1984, el BIP amplió el ámbito del proyecto para incluir a médicos que se establecían en áreas marginadas. También se pusieron a la disposición fondos para financiar la adquisición de edificios para la instalación de talleres en la ciudad satélite de Santa Rosa. Finalmente, las sucursales del FDU, debían tomar en cuenta especialmente a los solicitantes femeninos, aunque no fue posible determinar hasta que punto esto sucedió verdaderamente.

## CUADRO I.10 - DISTRIBUCION DE PRESTAMOS DEL FDU POR SECTOR

Octubre 1982 - Septiembre 1984

(en millones de soles)

	Soles Nominales	Soles Constantes
Industria y Artesanos (porcentaje)	6'688,562 (68)	16'163,698 (75)
Comercio (porcentaje)	2'073,939 (21)	3'638,602 (17)
Servicio (porcentaje)	1'034,984 (15)	1'791,137 ( 8)
TOTAL	9'797,487 (100)	21'593,438 (100)

## FUNCIONAMIENTO FINANCIERO

### Tasa de Interés y Otras Condiciones de Préstamo

El Cuadro I.11 hace un resumen de los cambios en tasas de interés nominales aplicables a los prestatarios del FDU, que han sucedido desde el inicio del proyecto. También demuestra la evolución de las tasas efectivas, definidas por el rendimiento verdadero al banco después de tomar en cuenta el período de colecta de intereses y los honorarios adicionales cobrados, y las tasas de interés reales, definidas por el margen entre la tasa efectiva y la tasa de inflación local durante el período.

El programa de préstamo empezó con tasas de interés nominales de 40.5 por ciento (artesanos) a 44 por ciento (prestatarios mayores). Entre noviembre de 1982 y septiembre de 1983, las tasas de interés efectivas cobradas a los clientes del FDU (incluyendo el honorario anual de 2 por ciento) variaron entre el 51.8 por ciento y el 63 por ciento. Como la inflación durante el período corría a una tasa compuesta anualmente de 136.1 por ciento (basada en el índice de precios al consumidor), el costo de préstamo en términos reales varió entre un 73 por ciento negativo y un 84 por ciento negativo en el caso de los artesanos, lo cual refleja un nivel enorme de subvención por parte del banco.

Se aumentaron las tasas de interés nominales del FDU a 46.5-51.5 por ciento en septiembre de 1983, lo cual resultó en unas tasas de rendimiento efectivas al banco de 60.9-77.6 por ciento. Como la inflación entre septiembre de 1983 y diciembre de 1984 (la fecha de la próxima serie de aumentos en tasas nominales) fue de 105.3 por ciento, tasas de interés reales durante ese mismo período variaron entre un 27.7 por ciento negativo y un 44.4 por ciento negativo, lo cual todavía refleja un nivel de subvención que no se puede sostener. Se aumentaron de nuevo las tasas nominales el 15 de diciembre de 1984 a 52.5-56 por ciento, lo cual resultó en tasas anuales efectivas de 70.4-87.1 por ciento.[2] Suponiendo que la inflación está todavía al nivel de 105.3 por ciento registrado durante el período previo (hay prueba de que la inflación se aceleró un tanto a partir

CUADRO I.11 - EVOLUCION DE LAS TASAS DE INTERES NOMINALES, EFECTIVAS Y  
 REALES DEL FDU Y OTRAS CONDICIONES DE PRESTAMO  
 Nov. 1982 a Ene. 1985

(cifras en porcentajes).

	TASAS DE INTERES NOMINALES			RENDIMIENTO EFECTIVO (1)			RENDIMIENTO EN TERMINOS REALES (2)		
	Nov. '82 To Sept '83	Sept. '83 To Dec.15 '84	Since Dec. 15 '84	Nov. '82 To Sept.'83	Sept. '83 To Dec. 15 '84	Since Dec. 15 '84	Nov. '82 To Sept. '83	Sept. '83 To Dec.15 '84	Since Dec. 15 '84
	Artesanos (3) Pequeñas Empresas	40.51	46.5	52.5	51.8	60.9	70.4	(84.3)	(44.4)
- Provincias									
• 0-15,000,000 Soles	42	48	55	59.4	70.6	85.0	(76.7)	(34.7)	(20.3)
• 15-100,000,000 Soles	44	50	55	63.0	74.6	85.0	(73.1)	(30.7)	(20.3)
- Lima/Callao									
• 0-15,000,000 Soles	44	50	56	63.0	74.6	87.1	(73.1)	(30.7)	(18.2)
• 15-100,000,000 Soles	44	51.5	56	63.0	77.6	87.1	(73.1)	(27.7)	(18.2)
Pequeña Empresa Más Grande de por encima de 100,000,000 Soles	52	60	66	78.6	84.8	114.6	(57.5)	(20.5)	9.3

Notas:

- (1) Incluyendo honorarios de préstamo anuales de 2% (salvo 3% para la pequeña empresa más grande a partir de septiembre 1983 y 3.5% desde el 15 dic. 1984).
- (2) Basado en tasas de interés anuales compuestas de 136.1% entre nov. 1982 y Sept. 1983 105.3% desde Sept. 1983 (basado en el Índice de Precios al Consumidor)
- (3) Fueron clasificados como artesanos subprestatarios recibiendo préstamos de hasta S.3 millones (Nov. 1982-Sept. 1983), S.5 millones (Sept. 1983-Dic. 1984) o S.8 millones (desde Dic. 1984).

de enero de 1985), el nivel actual de subvención de la tasa de interés variaría entre el 18.2 por ciento y el 34.9 por ciento.

Sin embargo, como consecuencia del aumento de 6 por ciento en el límite máximo de interés del banco central, que debe empezar en febrero o marzo de 1985, el FDU tanto como otras tasas del BIP se están aumentando también a 6 por ciento en todas las áreas. La tabla siguiente muestra las tasas nominales y efectivas que resultan.

	<u>Tasa Nominal</u>	<u>Tasa Efectiva [a]</u>
Artesanos (0-8 millones de soles)	58.5%	80.4%
Pequeñas Empresas		
• Sucursales (8-100 millones)	61.0%	98.5%
• Lima/Callao ( " " )	62.0%	100.9%
• más de 100 millones de soles	72.0%	130.9%

a Incluyendo un honorario de 2% para préstamos a artesanos y otros préstamos por debajo de 100 millones de soles y 3.5% por más de esa cantidad.

---

Por supuesto, tasas de interés reales dependerán de los niveles de inflación en el futuro. Si se puede contener la inflación a aproximadamente 120 por ciento, el pronóstico del GDP en 1985, el nivel de subvención del interés estará en el ámbito de 20-25 por ciento, comparable a su nivel en 1984. Si, por lo contrario, la inflación acelera considerablemente, según el pronóstico de varios economistas del sector privado, entonces el nivel de subsidio llegaría a unos niveles alarmantes y conduciría a la decapitalización rápida del fondo, a menos que el banco central ajuste los límites máximos como corresponde.

El Convenio Sobre el Proyecto declaró que el BIP promovería agresivamente las tasas de interés ligadas a un índice para los subprestarios. Como las tasas de interés ligadas a un índice están enclavijadas a la inflación, su uso impediría que el fondo se decapitalize.

Sin embargo, este plan no se ha usado en el FDU, ni en los otros programas de préstamo del banco, porque no se ha visto como algo atractivo ni para el banco ni para sus clientes. Del punto de vista del banco, en el contexto Peruano la forma en que se aplican las tasas ligadas a un índice implica un flujo de caja (recuperaciones) no favorables durante los primeros años del préstamo. Para el subprestátario, aceptar estas tasas implica una gran inseguridad en cuanto al costo del préstamo varios años adelante. Por estas razones se aplicarán las tasas ligadas a un índice solamente si es compulsorio para ciertas categorías de clientes. Sin indiciación está prevista la rápida decapitalización del fondo de préstamo.

#### Calidad de la Cartera de Préstamo del FDU

Como la mayoría de los préstamos vigentes del FDU se desembolsaron durante 1984, todavía es muy temprano para evaluar la calidad de la cartera de préstamo del FDU a base del funcionamiento de la colecta del BIP. Típicamente, demora varios años para que un proyecto irrealizable lleve al prestatario a incumplimiento de pagos del préstamo, especialmente cuando se ha usado el préstamo para financiar la adquisición de activos fijos.

El Cuadro I.12 muestra el funcionamiento de la colecta hasta la fecha medido por la tasa de recuperación (porcentaje de vencimientos principales debidos que fueron verdaderamente colectados) tanto como el porcentaje de la cartera del FDU constituido por préstamos morosos a partir del 30 de noviembre, 1984. Para esa fecha la tasa de recuperación agregada desde el inicio del programa fue de 43.2 por ciento, una cifra baja dada la juventud del programa. Aproximadamente el 14 por ciento de la cartera de préstamo vigente del FDU estaba constituida por cantidades morosas, comparado con el 23 por ciento para el banco entero. Sin embargo, el equipo de evaluación no pudo determinar la gravedad del problema de colecta, como no se indicó los años de mora de los préstamos. Préstamos en mora de un día nada más se consideraban morosos.

Hasta este punto no se puede predecir si la tasa de préstamos morosos bajo el programa FDU aumentará poco a poco hasta llegar a niveles semejantes

## CUADRO I.12

CUMPLIMIENTO DE LA RECUPERACION DE PRESTAMOS DEL FDU HASTA EL 30 DE NOV. 1984  
(en millones de soles)

	Total Préstamos Desembolsados (1)	Vencimiento de Capital de Prestamos (2)	Capital de Préstamo Realmente Recuperado (3)	Tasa de Recuperación (3)-(2)	% de la Cartera Moroso (2-3)-(1-3)
<u>LIMA</u>					
Oficina Principal	633,150	74,137	43,803	59.1%	5.1%
Callao	253,171	117,261	20,696	17.6%	41.5%
Comas	4,188,738	875,624	606,587	69.3%	7.5%
San Juan de Miraflores	1,780,015	314,083	225,349	71.7%	5.7%
<u>PROVINCIAS</u>					
Chiclayo	570,550	65,634	23,602	36.0%	7.7%
Chimbote	1,488,944	875,667	184,098	21.0%	53.0%
Ica	458,705	78,407	62,561	79.8%	4.0%
Piura	446,358	148,221	125,577	84.7%	7.1%
Trujillo	6,716,396	1,234,228	341,782	27.7%	14.0%
<b>TOTAL</b>	<b>16,536,027</b>	<b>3,783,262</b>	<b>1,634,055</b>	<b>43.2%</b>	<b>14.4%</b>

a los de otros programas del banco o si se quedará dentro de los límites aceptables. El funcionamiento de la colecta de los préstamos del FDU no es alentador porque las tasas de recuperación deben estar altas a esta etapa preliminar del proyecto. Eventualmente, la colecta satisfactoria dependerá del cuidado del banco en seleccionar los subprestatarios y revisar la factibilidad de los proyectos presentados, y de la eficacia de las políticas de colecta del banco. En este sentido, el BIP ha sido tradicionalmente laxo en hacer cumplir la amortización de sus préstamos, como la única presión que ejerce el banco es la imposición de un recargo sobre los préstamos morosos de 3-5 por ciento añadido al interés. Se requiere un cambio de actitud y de enfoque por parte de la gerencia, incluyendo un cambio al nivel de las sucursales, para que el proyecto FDU tenga éxito eventualmente.

El equipo de evaluación cree firmemente que el éxito del proyecto no se debe medir solamente a través del impacto económico y financiero de los préstamos del FDU pero también por la viabilidad financiera del programa de préstamo. El funcionamiento de la colecta del BIP medido por la tasa de recuperación se debe controlar con mucho cuidado en el futuro y se debe incluir como un criterio principal para determinar el éxito del programa. Para que esto sea posible el banco debe crear un sistema para controlar el funcionamiento de la colecta de préstamos del FDU según un formato semejante al que muestra el Anexo 3, Cuadros 2, 3, y 4, e incluir tales datos en los informes trimestrales presentados a la AID/Perú.

#### Viabilidad Financiera del Fondo

Como los préstamos del FDU forman solamente una parte del programa global de préstamo del BIP, y no se creó una unidad especial para el programa ni en la oficina principal ni en las sucursales, no es posible calcular los verdaderos costos administrativos del programa, lo cual es un paso necesario para determinar la viabilidad del fondo. Por ejemplo, no es posible precisar que porcentaje del tiempo de los funcionarios de crédito locales se gasta analizando los archivos del FDU como parte del costo del programa. Lo mismo se aplica a la mayoría de los otros costos de este programa incluyendo los gastos de personal en la oficina principal y en las

sucursales, el transporte, la comunicación, el control interno entre otros. Al tratar de analizar la viabilidad del Fondo, el equipo de evaluación, por eso, solo pudo trabajar a base de suposiciones deducidas de los costos promedios del BIP en llevar a cabo sus negocios.

En conjunto, los costos operacionales del BIP fueron aproximadamente el 4.3 por ciento de la cartera de préstamo promedio en 1983. Como los préstamos del FDU son mucho más pequeños que la mayoría de préstamos administrados por el banco uno puede suponer con toda seguridad que el costo de administrar los préstamos del FDU es considerablemente más alto. El 8 por ciento de la cartera es un estimado cálculo del costo verdadero de administrar los préstamos del FDU. Este costo sería más bajo, sobre la margen, si uno tomara en cuenta solo los gastos adicionales contraídos por el BIP como resultado del programa. Por el lado de los ingresos, solo se pueden considerar los honorarios de préstamos como ingresos verdaderos para el fondo, como los ingresos de interés se tratan como recuperaciones con la intención de compensar por la inflación y ayudar a mantener el valor del fondo [3]. Basado en esa cifra de 8 por ciento, un ejemplo de los ingresos y los gastos del BIP para un préstamo de S.100 sigue.

Cartera del prestamo	100
<u>Ingresos</u> (honorarios)	2
<u>Gastos</u>	
Gastos operacionales	8
Deudas irrecuperables (estimadas)	<u>10</u>
Gastos totales	18
Pérdidas de explotación	(16)

Por esto parece que el fondo no es viable financieramente bajo las condiciones actuales. Además, la pérdida de 16 por ciento no toma en cuenta la decapitalización del fondo a causa de una tasa de interés efectiva considerablemente más baja que la inflación, un problema que se analizará aparte.

### Capacidad de Mantener el Fondo a Largo Plazo

Para determinar la capacidad de mantener el fondo a largo plazo, se desarrolló un modelo financiero, usando el programa Supercalc 2, para determinar hasta que punto se va a decapitalizar el Fondo en los años que vienen, como consecuencia de la subvención actual de las tasas de interés por el BIP. Se hicieron varias suposiciones para analizar la decapitalización del fondo durante el período de 1985-1989. Al terminar este análisis del caso base, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad modificando ciertas variables claves tales como la tasa de inflación, la tasa de interés efectiva cobrada por el banco, y la tasa de préstamos irrecuperables para poder determinar que impacto estos cambios tendrían realmente sobre el nivel de decapitalización del Fondo.

Se hicieron las siguientes suposiciones en el caso base:

- La tasa de inflación tanto como la devaluación del sol contra el dolar se mantendrán a 120 por ciento durante todo el período, una suposición conservadora basada en la tasa actual;
- El rendimiento efectivo (tasa de interés) será 85 por ciento, siguiendo la estructura de tasas de interés y honorario que se aplica actualmente por el BIP (ver el Cuadro I.11); y
- La tasa de préstamos irrecuperables registrada cada año bajo el programa será 10 por ciento de los desembolsos totales cada año, lo cual es probablemente una subestimación en vista del nivel bajo de cumplimiento de la colecta global del banco.

Basado en estas suposiciones, el modelo produjo unas proyecciones hasta el 1989 las cuales estan resumidas en el Cuadro I.13. Como es aparente, el fondo padecería de una decapitalización rápida y dramática, cayendo de su valor inicial de \$13 millones en octubre de 1982 a \$4.6 millones a fines del año 1989, una pérdida del 65 por ciento de su valor original. El Cuadro I.14 muestra la decapitalización anual del fondo basado en unas series diferentes de variables adoptadas para el período. La suposición #2 analiza el efecto de una tasa de inflación de 200 por ciento, junto a un aumento del rendimiento efectivo del préstamo al banco hasta el 120 por ciento. Se supone que si la inflación acelera dramaticamente, el BCR permitirá que las

CUADRO 1.13 - DECAPITALIZACION PROYECTADA DEL FDU  
1985-1989

	Nov30 '84 Dic30 '84	1985	1986	1987	1988	1989		
1. Cartera FDU (en millones)								
1.1. Cartera Inicial	15013	18625	95805	235064	421416	755503		
1.2. Prést. Vencidos Durante Año	6029	7480	38476	94403	169244	303415	0	
1.3. Nuevos Préstamos(1)	3479	48666	49363	0	0	0		
1.4. Desembolsos Totales	9508	56146	87839	94403	169244	303415	0	0
1.5. Préstamos Irrecuperables(2)	951	5615	8784	9440	16924	30341	0	0
1.6. Cartera Final (3)	17541	61677	136384	225624	404492	725162		
1.7. Interés Cobrado (4)	1084	34128	98680	195793	351011	629283		
1.8. Balance del Fondo a Fin de Año(5)	18625	95805	235064	421416	755503	1354444		
2. Valor en Dolares del Fondo								
2.1. Tipo de Cambio(6)	5696	12531	27569	60651	133432	293551		
2.2. Equiv. en Dolares del Balance del Fondo a Fin de Año	3270	7645	8527	6948	5662	4614		
2.3. Parte No Utilizada(7)	8130	2462	0	0	0	0		
2.4. Valor Ajustado del Fondo(8)	11400	10107	8527	6948	5662	4614		

Notas:

- (1) Segun Proyecciones del BIP
- (2) 10% de desembolsos totales
- (3) 1.1 + 1.4 - 1.5
- (4) Cartera Promedia (1.1 + 1.6)/2 x 85 %
- (5) 1.6 + 1.7
- (6) Basado en una devaluación anual del Sol de 120 por ciento
- (7) Es igual al balance inicial del fondo (\$8.7 millones en 11/84) - 1.3
- (8) Es igual a 2.2 + 2.3

tasas queden hasta más por debajo de la inflación que lo están actualmente, y de tal manera conducirá a un aumento en el nivel de subvención de la tasa de interés. Lo que se estudió seguido fue el efecto de un aumento en la tasa de deudas irrecuperables al 20 por ciento y después al 30 por ciento (suposiciones #3 y 4). Después se contemplaron una variedad de cambios, aumentando la tasa de inflación al 150 por ciento y la tasa de deudas irrecuperables al 20 por ciento, esta última siendo un marco hipotético probable para esta fecha. Un marco hipotético (pero realístico) del peor caso se adoptó, con una tasa de inflación de 200 por ciento y una tasa de deudas irrecuperables de 30 por ciento.

Cuadro I.14 - SENSIBILIDAD DE LA DECAPITALIZACION DEL FDU  
A CAMBIOS EN VARIABLES (1985-1989)  
(las cifras representan el valor residual del fondo en miles de \$ E.U.)

Suposición (Tasa de Inflación/Tasa de Interés Efec- tiva/Tasa de Deudas Irrecuperables)	1985	1986	1987	1988	1989	Porcentaje de valor original del FDU (1)
1. 120/85/10 (2)	10107	8527	6948	5662	4614	35%
2. 200/120/10	8891	5963	4245	3022	2152	17%
3. 120/85/20	9333	7461	5886	4644	3663	28%
4. 120/85/30	8567	6444	4916	3750	2861	22%
5. 150/100/20	8892	6498	4885	3673	2761	21%
6. 200/120/30	7609	4522	3026	2024	1354	10%

Notas:

- 1 Valor original del fondo: \$13 millones.
- 2 La primera suposición representa el caso básico.

Como se ve, el valor del fondo es particularmente sensible al margen entre el rendimiento efectivo (tasa de interés) de los préstamos y el nivel de inflación. El fondo se disminuye a 35 por ciento de su valor original cuando el margen es de solo 35 por ciento (#1); cae al 10 por ciento de su valor original cuando el margen es de 80 por ciento y la tasa de deudas irrecuperables es de 30 por ciento (#6).

Bajo el Convenio del Proyecto entre la AID/Perú y el GDP, se estipuló claramente que el BIP "mantendría el valor del FDU durante el período de amortización de préstamo (25 años) a una cantidad de Soles equivalente al valor en dolares E.U. del Fondo al inicio de las actividades, y haría contribuciones anuales de capital al Fondo para compensar cualesquiera pérdidas en valor durante el año previo." Sin embargo, el BIP ni ha hecho tales contribuciones a fines de los años 1983 y 1984, ni está en una posición para hacer tales contribuciones en el futuro próximo. Efectivamente, el banco tiene la intención de obtener una exención de esa cláusula particular.

Parece que la manera de proceder más práctica es efectivamente que la AID/Perú otorgue esa exención. Como un aumento en las tasas de interés es la única alternativa para reducir parcialmente la decapitalización del fondo a largo plazo, el equipo de evaluación recomienda que a cambio de esta exención el BIP acepte aumentar las tasas de interés nominales que se aplican a los clientes del FDU a las tasas máximas autorizadas por el BCR (con excepción de los artesanos quienes todavía se beneficiarían de una tasa de interés más baja de un .5-3.5 por ciento comparado con otros subprestataarios del FDU). De tal manera se tomaría en cuenta la última serie de aumentos en las tasas máximas del BCR que se están implementando ahora. A todos los clientes del FDU que no son artesanos se les cobraría tasas de interés nominales de 72 por ciento (tasa efectiva de 130.9 por ciento) y a los artesanos tasas nominales de posiblemente 69 por ciento (tasa efectiva de solo 95.6 por ciento, como el interés no se cobra de antemano).

Sin embargo, tal aumento en las tasas de interés debe ser acompañado por una disminución de los costos ocultos de transacción de los prestatarios. El costo verdadero de los préstamos del FDU es sin duda considerablemente más alto que las tasas de interés efectivas que el BIP cobra ahora añadido del impuesto de 8 por ciento del GDP sobre los intereses. A este costo declarado hay que añadir el costo oculto de varios viajes a la sucursal del BIP y de retrasos posiblemente largos para aprobar el préstamo, lo cual resulta en una incertidumbre de negocio, incrementos en el costo del equipo financiado, disponibilidad inoportuna de fondos y así sucesivamente. Por lo tanto, si se van a aumentar las tasas de interés nominales, este aumento debe ir acompañado de un alivio considerable de los requisitos de préstamo y un mejoramiento en la eficacia en la administración y aprobación de las solicitudes de préstamo, y en los procedimientos de desembolso y colecta. No se logrará esta meta fácilmente ni rápidamente, pero debe ser una parte íntegra de la estrategia del BIP y la AID/Perú para que el programa se mantenga atractivo para los subprestatarios del FDU.

## MOBILIZACION DE AHORROS

### Razón del Programa

Antes del inicio del proyecto, el BIP había concentrado sus esfuerzos en la movilización de depósitos a plazo. Como no tenía un red de sucursales en el área de Lima, el BIP no pensaba que podía poner a la disposición de los clientes los servicios requeridos por los titulares de cuentas de ahorros. Como el proyecto del FDU implicaba la creación de oficinas del BIP en los pueblos jóvenes, se suponía que el banco podía ofrecer servicios adecuados a titulares potenciales en el área. Además, como servicios bancarios a PEs en áreas objetivas del proyecto eran escasos, cualquier ahorros que el BIP mobilizara representarían nuevos recursos captados por el sistema financiero. (En distritos de negocios tradicionales por lo menos una porción de los ahorros nuevos son movilizados a costa de otros bancos). Finalmente se decidió hacer una campaña de movilización de ahorros relacionada al proyecto para contribuir a la base global de recursos del BIP, y así permitirle financiar su FDU y otros programas de préstamo.

### Esfuerzos de Promoción e Incentivos

Los esfuerzos principales de promoción del BIP con respecto a la movilización de ahorros enfatizaron las tasas y los rendimientos altos ofrecidos por el banco a los cuentacorrentistas potenciales. Como un banco que busca agresivamente nuevos depósitos, el BIP ha estado ofreciendo las tasas más altas que permite la ley para ahorros y casi el máximo para depósitos a plazo. En diciembre de 1984 el BCR aumentó las tasas de interés máximas para todo tipo de depósito al 66 por ciento. El BIP aumentó entonces sus tasas nominales a 66 por ciento para los ahorros corrientes y los otros tipos de ahorros, a 61.5 por ciento para depósitos de 90-179 días, y a 51.9 por ciento para depósitos de 180 días y más. El interés estaba compuesto diariamente para los ahorros corrientes, sin embargo, y era pagado respectivamente tres y 12 meses de antemano para depósitos de 90-179 y de más de 180 días.

A principios de febrero de 1985 el BCR anunció su intención de aumentar sus tasas máximas al 68 por ciento para ahorros corrientes y 72 por ciento para otros ahorros y depósitos a plazo. Pero como el banco pensó que las tasas efectivas ofrecidas a los cuentacorrentistas a plazo estarían demasiado altas y expondrían peligrosamente a los bancos en el caso de un cambio en condiciones locales, el BCR también cambió las reglas existentes que se aplicaban al cálculo del interés compuesto. Según nuevas reglas, el interés sobre los ahorros solo será compuesto mensualmente, lo cual cuando se acompaña de un aumento en las tasas nominales dejará la tasa efectiva básicamente igual a 93.8 por ciento. El interés sobre depósitos a plazo solo puede ser compuesto diariamente (en lugar de ser exigible de antemano), lo cual reduce la tasa efectiva a 103.3 por ciento para depósitos de 90-179 días y a 105.3 por ciento para depósitos de más de 180 días.

El banco ha estado promoviendo las tasas ofrecidas a cuentacorrentistas por todo el país a través del radio, la prensa, y otros medios de comunicación. En su campaña en los pueblos jóvenes el banco ha estado promoviendo los servicios ofrecidos a cuentacorrentistas a través de volantes y charlas con subprestatarios. Se han hecho esfuerzos para abrir

secciones de ahorros en agencias recién abiertas en Comas y San Juan de Miraflores y para dar a los cuentacorrentistas un sentido de seguridad de sus depósitos. Es el avalúo del equipo, sin embargo, que el funcionamiento del banco al respecto ha sido desparejo; algunas de las oficinas son considerablemente más sensibles o mejor organizadas para servir sus clientes que otras.

### Éxito hasta la fecha

En conjunto, el BIP ha tenido bastante éxito en movilizar ahorros y otros depósitos durante los últimos años. A fin de año de 1982, el BIP tenía solo 6 por ciento del total de depósitos de ahorros del sistema financiero entero y 4.9 por ciento para depósitos a plazo. Mientras que su parte de depósitos a plazo se mantuvo básicamente igual (4.9 por ciento a finales de 1983 y 4.4 por ciento el 30 de septiembre de 1984), su parte del mercado de ahorros aumentó considerablemente a 2.9 por ciento en 1983 y a 5 por ciento el 30 de septiembre de 1984. El conjunto de depósitos en soles aumentaron por un porcentaje impresionante de 101.7 en términos reales entre el 31 de diciembre de 1982 y el 30 de septiembre de 1984, o sea una tasa anual compuesta de 49 por ciento.

En cuanto al éxito del BIP en áreas objetivas del FDU, el Cuadro I.15 muestra los montos particulares movilizados por las varias sucursales que participaron en el proyecto. A partir del 30 de septiembre de 1984, las sucursales del FDU tenían un total de 36,319 cuentas de depósito o de ahorros con un balance acumulativo de 40.7 mil millones de soles (aproximadamente \$10 millón). Las sucursales del FDU representaron para esa fecha el 30 por ciento de las cuentas que tenía el BIP por todo el país y el 26 por ciento de la cantidad total depositada. No hay prueba que el proyecto FDU tuvo impacto significativo alguno sobre los ahorros movilizados por el BIP, como estos porcentajes eran realmente más bajos que a fin de año de 1982. [4] En conjunto, los ahorros y los otros depósitos movilizados por las sucursales del FDU habían aumentado 212 por ciento en términos de dólares entre fin de año de 1982 y septiembre 1984. Entre las sucursales del FDU, Trujillo había movilizado la cantidad más grande de depósitos a

## CUADRO I.15

AHORROS MOBILIZADOS POR LAS SUCURSALES DEL FDU (1)  
(en millones de soles)

	31 Dic. 1982		31 Dic. 1983		30 Sept. 1984	
	# Cuentas	Monto	# Cuentas	Monto	# Cuentas	Monto
Oficina de Lima						
San Juan de M.	476	113	2,220	838	3,303	1,662
Comas	647	183	2,225	727	3,101	1,884
Callao	441	393	2,580	3,788	3,815	6,767
Oficinas Fuera de Lima						
Ica	466	206	3,014	1,403	4,910	3,895
Chimbote	749	501	3,567	1,664	3,668	6,408
Trujillo	723	271	3,138	1,504	6,353	7,467
Chiclayo	943	637	2,555	1,938	3,386	3,797
Tumbes	467	348	1,782	1,059	3,155	2,372
Piura	787	522	2,797	2,689	4,628	6,405
Total de las Sucursales del FDU	5,699	3,174	21,878	15,610	36,319	40,657
TOTAL BIP	18,248	11,400	72,698	57,824	120,723	155,525
Sucursales FDU como % del total	31.2%	27.8%	30.1%	27.0%	30.1%	26.1%

(1) Incluyendo depósitos a la vista, ahorros, depósitos a plazo y depósitos en moneda extranjera.

partir de septiembre de 1984 y había aumentado sus depósitos diez veces desde 1982. Otras oficinas que tuvieron un éxito parcial eran Callao, Chimbote, y Piura.

### Implicaciones Financieras para el BIP

A pesar del aumento considerable de depósitos registrados por el BIP desde 1982, todavía representaban solo el 12 por ciento de sus recursos totales a partir del 30 de septiembre de 1984. El impacto de los depósitos sobre el programa de préstamo del banco, por lo tanto, es bastante limitado y debe quedarse así en el futuro próximo. Además, estos recursos son caros para el banco. Además de los costos de interés, el banco está sujeto a una reserva obligatoria de 15 por ciento para los ahorros y depósitos de menos de 30 días, y de 6 por ciento para más de 30 días. Estas reservas que llevan una tasa de interés de 15 por ciento, en realidad aumentan el costo al banco de esos recursos de uno a tres puntos según la clase de depósito. Basado en la estructura de depósitos el 30 de septiembre de 1984 y en nuevas tasas efectivas pagadas a los cuentacorrentistas, el costo ponderado de los depósitos del BIP (excluyendo a los depósitos de divisas) se ha calculado a 98.4 por ciento. Como la tasa efectiva cobrada por el banco sobre sus préstamos del FDU está en el ámbito del 80 por ciento, la viabilidad de una campaña de movilización de ahorros vinculada al proyecto es a lo más algo dudable.

## ASISTENCIA TECNICA

### Resumen de Gastos

Conjunto al fondo de crédito de \$9.5 millones, la AID/Perú proporcionó al BIP \$500,000 en fondos de donación para asistencia técnica y otras actividades. La tabla siguiente, en miles de dolares E.U., demuestra la distribución proyectada.

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Capacitación personal BIP	10	20	15	0	45
Capacitación subprestatarios	30	90	120	50	290
Evaluación	0	10	0	15	25
Asist. técnica a corto plazo	20	10	0	0	30
Equipo (vehículos/equipo de oficina)	110	0	0	0	110
TOTAL	170	130	135	65	500

En octubre de 1984 el BIP le pidió a la AID/Perú que aumentara los fondos disponibles para varias actividades específicas. Los cambios siguientes fueron aceptados por la AID/Perú:

- Se aumentarían los fondos disponibles para asistencia técnica para los subprestatarios de \$290,000 a \$443,600;
- Se aumentarían los fondos para la evaluación del proyecto de \$25,000 a \$95,000 para la conclusión de una evaluación global a mitad del plazo del proyecto; y
- Se pondría a la disposición del BIP aproximadamente \$90,000 para la adquisición de computadores para varias sucursales del FDU.

Los fondos del proyecto desembolsados realmente por la AID/Perú hasta la fecha son los siguientes:

- \$27,053.92 para 10 viajes de observación -- tres a Mexico, cuatro al Brazil, y tres a la República Dominicana y a España concluidos en 1983;
- \$7,290 para cubrir los costos de un seminario y un estudio llevados a cabo por el Centro Internacional para Investigación sobre la Mujer; y
- \$107,250.92 para la adquisición de ocho Chevrolet Malibus en 1983 y dos Ford Club-wagons en 1984.

Adicionalmente, el banco ha pedido el reembolso de una suma de 9,656,216 soles (aproximadamente \$1,500) para un curso de capacitación organizado en Lima para el personal del BIP en noviembre de 1984.

### Programa de Capacitación Interno

El BIP se ha atrazado bastante en la implementación de su programa diseñado para proveer capacitación especial a los funcionarios locales involucrados en el programa FDU. Una razón es que la División de Promoción y Desarrollo del banco decidió muy tarde diseñar de nuevo el plan de capacitación concebido originalmente por el centro interno de capacitación. Según el plan nuevo, primero el banco debe capacitar funcionarios locales de las sucursales con un exceso de capacidad de personal que no fueron incluidas en el proyecto; entonces estos funcionarios estarían designados temporalmente a las sucursales del FDU, y eso permitiera a las sucursales mandar sus agentes involucrados en las actividades del FDU a un programa de capacitación intensivo en Lima. Desafortunadamente, no se ha implementado este plan todavía, como solamente se ha organizado un curso de dos semanas hasta la fecha, principalmente para los funcionarios de las sucursales con un exceso de capacidad de personal. Como la mayoría de los fondos de crédito habrán sido desembolsados para fines de 1985, el programa de capacitación interno desafortunadamente seguirá en lugar de anteceder el programa de préstamo FDU.

### Asistencia Técnica a los Subprestatarios

A fin de año de 1984, el BIP había ayudado en la capacitación de, según sus propios cálculos, 1.250 pequeños empresarios existentes o potenciales, con la organización de 50 cursos a corto plazo en todas las áreas del proyecto. En general, estos cursos fueron organizados por el SENATI del GDP con la participación del banco. Pero porque falta coordinación entre los departamentos del banco, no se ha informado a la unidad del proyecto FDU de los gastos verdaderos y por lo tanto esta unidad no ha podido reclamarlos de la AID/Perf. El banco introducirá un sistema de control más estricto este año, por el cual ningún gasto relacionado al proyecto será comprometido por ninguna división sin una aprobación previa de la unidad del proyecto. En 1985 el banco tiene de nuevo la intención de capacitar pequeños empresarios existentes y potenciales junto al SENATI. Los cursos se enfocarán en la adquisición de técnicas de administración y de mercadeo por parte de pequeños empresarios, proporcionándoles herramientas para planear una nueva

inversión o en el caso de empresarios potenciales, la posibilidad de comenzar nuevas operaciones. Hasta el 1983 el énfasis de la División de Promoción y Desarrollo del BIP fue la capacitación de empresarios potenciales, con la esperanza de crear una clase de empresarios en las áreas marginadas del país. Desde entonces, el enfoque ha cambiado hacia la capacitación de empresarios existentes, siguiendo el avalfo del BIP que la asistencia técnica generalmente era más efectiva en el caso de un negocio establecido comparado con un negocio recién creado. También el BIP pensó que algunos sectores tradicionales donde estaba proporcionando cursos de capacitación estaban casi saturados.

#### Asistencia Técnica al Proyecto a Corto Plazo

También se incluyó en el proyecto fondos para proveer asistencia técnica de fuera del banco. La movilización de ahorros (\$25,000) y la implementación de una tasa de interés ligada a un índice para préstamos (\$5,000) eran las dos áreas identificadas específicamente para recibir tal asistencia. Ninguna de estas consultorías se ha planeado o llevado a cabo hasta la fecha. Como el proyecto enfrenta problemas más inmediatos que el de movilizar ahorros en los pueblos jóvenes, el equipo de evaluación recomienda que se elimine de la agenda el plan de contratar un especialista en la movilización de ahorros. Sin embargo, la aplicación de una tasa de interés ligada a un índice a los préstamos del FDU tendría un valor particular en vista de la decapitalización del fondo alarmante proyectada, y una consultoría especializada en esta área vale la pena estudiar.

#### Vehículos y Equipo

Se compró un total de 10 vehículos para el proyecto. De estos se compraron ocho Chevrolet Malibus en 1983. Desafortunadamente, a su llegada era claro que los carros no eran apropiados para las condiciones difíciles de las calles en los pueblos jóvenes, y se mandaron varios a sucursales del BIP con mejores caminos mientras que se mandaron vehículos más viejos de tracción delantera y trasera del proyecto anterior, FDR, a las sucursales del FDU. Se informa que los otros dos vehículos (dos Ford Club-wagons) fueron asignados desde su llegada a la oficina principal y no se están

utilizando en el proyecto. Tal selección equivocada o asignación equivocada de vehículos del proyecto es contraproduktiva, y por lo menos dos de las oficinas que el equipo de evaluación visitó (uno de las cuales había sido asignada verdaderamente un Malibu) se quejaron de una falta de vehículos adecuados.

Se pudieran haber evitado tales problemas con una selección más cuidadosa de vehículos para el proyecto. El equipo de evaluación recomienda que se seleccionen vehículos livianos, económicos en cuanto a gasolina y de tracción delantera y trasera que sean apropiados para condiciones locales para tales actividades en el futuro, y que la AID/Perf entonces tenga más control de su distribución.

De acuerdo al nuevo aumento de los fondos de donación para proyectos, la AID/Perf también financiará la adquisición de dos micro computadoras para las sucursales de Trujillo y de Chiclayo, y una tercera que las oficinas de San Juan de Miraflores y Comas compartirán. Este equipo debe ayudar el banco a acabar de poner computadoras en todas sus oficinas locales y contribuir a la administración eficaz de las oficinas del FDU, particularmente con relación a contabilidad.

#### INFORMES Y EVALUACION

La División Internacional del BIP ha funcionado bien generalmente en tener al corriente la AID/Perf de las actividades y los gastos del proyecto. Se enviaron informes trimestriales bastante extensos a la AID/Perf, incluyendo datos estadísticos sobre desembolsos de préstamos distribuidos por oficina, sector, y tamaño de préstamo. En el futuro el equipo de evaluación recomienda que los informes trimestriales del BIP incluyan datos sobre:

- Un resumen de las entradas y salidas de capital tanto como de colectas de interés del FDU (Anexo 3, Cuadro 1);
- Cumplimiento de la colecta con relación a las recuperaciones de principal (Cuadro 2);
- Cumplimiento de la colecta con relación a las recuperaciones de principal e interés (Cuadro 3);

- Una indicación del atraso de préstamos morosos (Cuadro 4); y
- Una distribución de desembolsos por tamaño de préstamo y actividad en soles constantes (Cuadro 5).

Aunque el BIP ha expresado interés en hacer evaluaciones internas del impacto del FDU y otros programas de préstamo en las empresas beneficiarias, no ha desarrollado tal capacidad hasta la fecha. Como el BIP es un recipiente regular de fondos de préstamo de la AID/Perf y otras agencias donantes, parece que sería apropiado que el BIP lleve a cabo tales investigaciones en el futuro, usando posiblemente una metodología y cuestionarios semejantes a los que se usaron en esta evaluación. Este ejercicio le daría al banco retroinformación continua sobre su forma de trabajar y ayudaría a sensibilizar al personal de las oficinas locales y principal acerca de las oportunidades y limitaciones características de la pequeña empresa Peruana.

#### NOTAS

- 1 Documento del Proyecto de Desarrollo de la Empresa Urbana, AID/Perf.
- 2 La gama es más amplia para tasas efectivas que para tasas nominales porque a los artesanos se les cobra intereses mensuales y ya debidos, lo cual disminuye el costo efectivo del préstamo comparado con otros préstamos donde el interés es exigible de antemano trimestralmente.
- 3 El ocho por ciento de la cartera es el costo real estimado de administrar los préstamos del FDU. Tal costo sería más bajo de un punto de vista marginal, si uno tomara en cuenta solo los costos adicionales contraídos por el BIP como resultado del programa.
- 4 En ese entonces, las sucursales del FDU representaban por encima del 31 por ciento del número de cuentas y casi el 28 por ciento de las cantidades depositadas.

CAPITULO DOS  
EFECTOS DEL PROYECTO SOBRE LOS SUBPRESTATARIOS

METODOLOGIA DE ENCUESTA

Para evaluar los efectos cualitativos y cuantitativos del programa FDU existente sobre los prestatarios de las empresas pequeñas, se sacó una muestra de la cartera de préstamos y se realizaron entrevistas integrales con cada una de las empresas seleccionadas. Las empresas se seleccionaron al azar de tres sectores representados en la cartera (industria, comercio y servicios) y de cuatro zonas geográficas (Chiclayo, Chimbote, Lima y Trujillo). Se necesitó un mínimo de 25 empresas para cada sector a fin de que los resultados pudieran extrapolarse a la cartera. Además, las empresas seleccionadas se limitaron a aquéllas que habían recibido préstamos al mes de enero de 1984. Este criterio ayudó a asegurar que los datos reflejarían el efecto a largo plazo del préstamo más bien que su impulso inicial. Estas restricciones también limitaron el número de empresas de servicios disponibles para la muestra, puesto que un número relativamente reducido había recibido préstamos con anterioridad al mes de enero de 1984. La encuesta incluyó 84 empresas: 33 industrias, 26 empresas comerciales y 25 servicios.

Se elaboró un cuestionario de nueve páginas (véase el Anexo Dos) para recopilar datos sobre la actuación financiera y operativa de cada empresa así como información general de fondo, las limitaciones percibidas por el empresario, las necesidades de asistencia técnica, el historial de créditos, los cambios cualitativos, la política de precios, el efecto sobre el empleo y los costos y beneficios en divisas. Las preguntas se redactaron de forma que fueran claras y literales, y se introdujeron pesos y contrapesos en la corriente de entrevistas para verificar las respuestas precedentes.

Las hojas de balance y las declaraciones de ingresos actuales y antes del préstamo se reconstruyeron partiendo de la información obtenida de los expedientes de crédito y durante la entrevista, utilizando cuadrantes

**Previous Page Blank**

incorporados en el cuestionario para cuantificar los gastos de producción y el producto. Todas las cifras se convirtieron a soles constantes utilizando un factor de inflación fundamentado en el índice de precios al consumidor. Aunque la inflación afecta a cada sector y región de forma diferente, el equipo de evaluación considera que el índice de precios al consumidor fue el mejor factor de inflación disponible para evaluar los cambios en el desempeño financiero de las empresas urbanas entrevistadas (véanse los índices mensuales en el Anexo 1). El valor del activo fijo se calculó determinando su precio de compra, la fecha aproximada de compra y la vida útil de operación. El activo fijo se reevaluó entonces a soles constantes (enero de 1985) y se depreció utilizando el método de línea recta. Este método puede haber resultado en una exageración del valor verdadero del activo fijo pero puesto que muchos empresarios no conocían el valor actual de venta de sus activos, fue la única medida práctica y homogénea.

Dos profesionales del BIP ayudaron a los tres miembros del equipo a recoger datos de las empresas. El equipo primero sometió a prueba y revisión el cuestionario y luego realizó las entrevistas durante las tres semanas siguientes. Los cuestionarios completados fueron cotejados por los miembros del equipo para establecer resultados homogéneos y uniformes. Se tuvo gran cuidado con asegurar la integridad de los datos financieros, dadas las restricciones encontradas. En unos cuantos casos por ejemplo, los archivos del BIP carecían de datos financieros sobre los subprestamistas y las empresas seleccionadas rara vez mantenían registros financieros. En tales casos, la actuación financiera pasada se reconstruyó durante entrevistas con los propietarios de las empresas.

Las entrevistas comenzaron en las dos entidades establecidas conforme a las condiciones del convenio de préstamo en los conos norte y sur de Lima (Comas y San Juan de Miraflores), a las que, entre ambas, correspondió 49 por ciento de los préstamos desembolsados al mes de noviembre de 1984 (en términos constantes). A los agentes de préstamos se les proporcionó una lista de empresas seleccionadas y un calendario aproximado y se les pidió que informaran a los propietarios de las empresas acerca de la visita inminente al menos con un día de antelación. Debido a la dispersión

geográfica de las empresas seleccionadas y a las limitaciones logísticas, cada miembro del equipo visitó diariamente un promedio de dos empresas. Los agentes de préstamos del Banco acompañaron a los entrevistadores al lugar de la empresa y, antes de marcharse, explicaron la finalidad de la visita. Los miembros del equipo de evaluación consideraron decididamente que, para celebrar un diálogo franco de la condición de la empresa, era necesario que los agentes de préstamos no estuvieran presentes.

Al regreso a Lima, se codificaron e introdujeron en una computadora las respuestas a los cuestionarios. Luego se agregaron y analizaron los datos por sector. Los resultados por sector se han ponderado de acuerdo con su proporción en la cartera, permitiendo a los resultados de la encuesta aproximar las características reales y la actuación de las empresas participantes en todo el programa FDU. Todas las cifras se expresan en soles de enero de 1985 (o en dólares), a menos que se indique lo contrario.

#### DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS FDU

La gran mayoría de las empresas de la muestra eran administradas realmente en propiedad por el individuo que solicitó inicialmente el crédito FDU. Los activos totales oscilaban entre \$9.000 y \$34.000, con una dimensión del activo total promedio, ponderada para reflejar la composición de la cartera, de unos \$16.000. El valor neto tal como se indica en el Cuadro II.1 fue de unos \$14.000 sustancialmente mayor que la cuantía del préstamo promedio. Las ventas anuales totales promedio en 1985 (efectuando una extrapolación y ponderando los resultados de enero de 1985) se estimaron en unos \$41.000 y los gastos de explotación (ventas menos materias primas, suministros, salarios, sueldos pagados, alquiler, depreciación y cargos por intereses) en unos \$10.600. Las utilidades de explotación, o el rendimiento para los miembros de la familia, fueron más bajas entre las empresas comerciales (\$6.200) y más elevadas entre las industrias (\$11.636).

La mayoría de las empresas encuestadas se habían introducido en una fecha relativamente reciente en el mercado: Más de la mitad (53 por ciento) habían estado operando desde 1980 y 37 por ciento habían sido establecidas

## CUADRO II.1

## PERFIL PRESENTE DE EMPRESAS DE LA MUESTRA

	Industria	Comercio	Servicios	Promedio Ponderado
Activos	14,713	21,807	15,612	15,991
Valor Neto	13,097	19,932	12,498	14,211
Ventas	40,819	43,665	32,579	40,644
Utilidad Operativa	11,636	6,203	9,765	10,563
Tipo de Cambio: 6,000 Soles por dolar EEUU				

dentro de los últimos tres años. Dieciocho por ciento de la muestra (15 empresas) utilizó los préstamos como ayuda para iniciar nuevas empresas, 11 por ciento agregó nuevas líneas de productos y 71 por ciento amplió la producción, servicios o inventarios existentes.

Un 60 por ciento, aproximadamente, de los propietarios de empresas dijeron que habían sido empleados por otras compañías antes de comenzar sus propias empresas. Al contrario de lo que esperaban los miembros del equipo, pocos préstamos fueron recibidos por individuos que se habían dedicado a actividades agrícolas (sólo 6 por ciento de la muestra total). Quizás los recursos personales y requisitos legales para una solicitud eficaz de préstamo evitaban la participación de emigrantes recientemente llegados del campo. Un 30 por ciento de los propietarios de la muestra inscribieron a sus empresas, pasando así del sector informal al formal, para recibir fondos FDU. Cinco empresas no estaban legalmente constituidas en el momento de celebrarse la entrevista.

Muchas de las empresas operaban en las viviendas de los propietarios y casi todas utilizaban a los miembros de la familia para satisfacer sus necesidades de mano de obra: los maridos y las esposas compartían frecuentemente la carga gerencial, mientras que otros miembros de la familia inmediata o extendida ayudaban con dedicación parcial o total. Puesto que de ordinario los miembros de la familia no recibían ingresos, dichos arreglos contribuían a aumentar el ingreso neto de las empresas.

La dimensión de la familia promedio era de 6,8 individuos, más de la mitad de los cuales eran adultos (3,7 por empresa). Si bien 47 por ciento de la muestra indicó que al menos un adulto en la familia trabajaba en otras actividades generadoras de ingresos, 82 por ciento indicó que el ingreso recibido de la empresa beneficiaria era la fuente más importante de ingresos de la familia. Como promedio, una persona que trabajase en la unidad de la familia mantenía a 2,6 miembros de la familia, un índice de dependencia relativa bastante bajo.

## DETALLES ESPECIFICOS DE LOS PRESTAMOS FDU

De las 84 empresas de la muestra, 22 recibieron dos préstamos al amparo del programa y una recibió un tercer préstamo por un total de 107 préstamos que ascendieron a \$370.633 y alcanzaron un promedio de \$3.464 por préstamo. La empresa promedio (ponderada para reflejar la composición de la cartera) recibió \$4.038 en fondos de préstamo FDU.

Un análisis de las diferencias entre los préstamos iniciales y los segundos préstamos pone de manifiesto variaciones entre los sectores en cuanto a necesidades de financiación e indica tendencias generales que pueden esperarse ocurran a medida que el FDU sigue proporcionando préstamos a las empresas pequeñas en los pueblos jóvenes. El préstamo inicial promedio recibido por las empresas de la muestra fue de \$3.550; 45 por ciento de los préstamos se utilizó para capital de explotación y un porcentaje igual para activos fijos y edificios (véase el Cuadro II.2). El resto se utilizó para sufragar los pagos del interés, seguro y otros artículos varios. No es de sorprender que las empresas comerciales utilizaran principalmente préstamos iniciales para proporcionar el capital de explotación, mientras que las empresas industriales y de servicio eran más propensas a adquirir activos fijos acompañados de capital de explotación.

Sin embargo, la inflación y la menor demanda entretanto, quizás transformara lo que hubiera podido ser una inversión permanente en el capital de explotación, en una infusión transitoria de capital que, en la mayoría de los casos, se esfumó rápidamente. Considerando la carga de la deuda del préstamo FDU sobre las empresas comerciales en particular y la amplia saturación del mercado en el sector comercial en su conjunto, no sorprende que los empresarios en el sector comercial estén experimentando restricciones en su crecimiento. Ciertamente, debido a los problemas de amortización de la deuda en relación con su primer préstamo, sólo 2 de los 22 prestatarios repetidos provenían del sector comercial. Los préstamos para capital de explotación del proyecto tenían un período de vencimiento menor y una amortización efectiva inicial más elevada, con lo que se exacerba el dilema del sector comercial.

CUADRO II.2

PROPOSITO DEL PRESTAMO PARA LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA  
(cifras en porcentajes)

	Industria			Comercio			Servicios			Promedio Ponderado		
	Primer Préstamo (n=33)	Préstamos Sigüientes (n=9)	Promedio (ponderado)	Primer Préstamo (n=26)	Préstamos Sigüientes (n=27)	Promedio (ponderado)	Primer Préstamo (n=25)	Préstamos Sigüientes (n=11)	Promedio (ponderado)	Primer Préstamo	Préstamos Sigüientes	Promedio (ponderado)
Equipo	49	26	44	1	42	4	47	41	45	41	30	39
Edificios	1	0	1	6	0	6	6	20	10	2	2	2
Capital de Trabajo	39	51	42	81	45	78	37	15	30	46	47	46
Pagos de Intereses	7	9	7	9	13	9	10	11	10	8	10	8
Refinanciamiento	1	14	4	3	0	3	0	12	4	1	11	3
Otro	2	0	2	1	0	1	1	0	1	2	0	2
<b>Total</b>	<b>99 (1)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101 (1)</b>	<b>100</b>	<b>101 (1)</b>	<b>101 (1)</b>	<b>99</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101 (1)</b>
Período Promedio de Préstamo	2.6 años	-	-	1.9 años	-	-	2.5 años	-	-	2.4 años	-	-

(1) discrepancia debida a cifras redondeadas

Puesto que los segundos préstamos tenían como promedio sólo ocho meses de longevidad y el tamaño de la muestra de los préstamos repetidos (22) es reducido, es difícil hacer generalizaciones con confianza. Sin embargo, las conversaciones celebradas con los empresarios y un análisis de los datos indican que han ocurrido algunos cambios que pueden señalar tendencias futuras. La mayoría de los préstamos repetidos en la muestra fueron entregados a servicios (11 de 22) e industrias (9 empresas). Si bien los servicios utilizaron un porcentaje más elevado de préstamos repetidos para compras de equipo y construcción (61 por ciento), las industrias han comenzado a tratar de obtener cantidades mayores de capital de explotación, sin duda como ayuda para paliar su creciente falta de liquidez. El capital de explotación está consumiendo el 50 por ciento de los préstamos industriales repetidos como promedio, la financiación del activo fijo ha descendido 26 por ciento y la refinanciación de préstamos anteriores consume 14 por ciento de todos los préstamos como promedio.

Los préstamos iniciales de los prestatarios de la muestra FDU tenían condiciones de amortización de 2,5 años, con períodos de vencimiento más cortos para las empresas comerciales (1,9 años) y períodos más largos para las industrias y servicios (2,6 y 2,5 años respectivamente). El período más corto y la porción más elevada de capital de explotación de los préstamos a las empresas comerciales denotaba una tendencia generalizada a especular en valores. Las tiendas de abarrotes, por ejemplo, solían comprar artículos básicos a precios controlados y almacenarlos hasta que hubieran subido los precios de venta controlados. El período de vencimiento promedio para la industria se ha visto reducido desde entonces como reflejo de un cambio en la adquisición de activos fijos a préstamos de capital de explotación, descendiendo de 2,6 años para el primer préstamo a 2,1 años para el segundo.

Estos resultados indican que, a medida que envejece el programa FDU y un mayor número de préstamos se otorgan a prestatarios repetidos, puede esperarse que un mayor porcentaje de valor del préstamo sea utilizado para capital de explotación. La ventaja de esta tendencia para el BIP sería la de que los préstamos tendrían un movimiento más rápido. En la medida en

que se generen reflujos sustanciales como resultado de altas tasas de cobro, un mayor número de empresarios debería estar recibiendo préstamos en un futuro.

El BIP no concedió períodos de gracia. Esto puede haber creado problemas de liquidez para las empresas, principalmente para las industrias, que financian la adquisición de activos fijos con los consiguientes retrasos en la corriente de efectivo de las nuevas inversiones. En un ambiente caracterizado por una alta inflación, las amortizaciones iniciales por los prestatarios son mucho más onerosas en términos reales. Los prestatarios que no se benefician de un período de gracia se ven obligados a amortizar el grueso de su préstamo precisamente en el momento en que pueden estar menos capacitados para efectuar dichos pagos elevados. Los mecanismos financieros para abordar este problema --tales como la capitalización del interés y la extensión de los períodos de gracia-- merecen consideración para asegurar que los prestatarios tienen una liquidez inicial suficiente para evitar un grave estrangulamiento de fondos.

Las tasas de morosidad para la muestra fueron elevadas, lo que indica que el BIP debería adoptar medidas para mejorar el desempeño en materia de cobros. Sesenta por ciento de los prestatarios de la muestra habían incumplido al menos un pago; 26 por ciento había estado en mora al menos una vez y 34 por ciento había incumplido dos o más pagos. De éstos, casi 12 por ciento indicó una incapacidad repetida para pagar sus mensualidades; oscilaban entre 4 y 6 pagos en mora. El sector de servicio tuvo el mejor resultado, con sólo 12 por ciento en mora por más de dos pagos, mientras que la industria presentó la tendencia mayor a la morosidad, con 27 por ciento del total en mora más de dos pagos.

La mayoría de los prestatarios no cumplieron con sus pagos debido a problemas de corrientes de fondos; sin embargo, algunos se quejaron de los largos retrasos encontrados al tratar de efectuar los pagos. Estos prestatarios dijeron que no podían permitirse abandonar el negocio tanto tiempo durante la estación alta. A menudo, los prestatarios declararon que tenían que esperar varias horas haciendo colas en ciertas sucursales del

BIP. Estos retrasos representan un costo encubierto, pero a veces elevado, para los beneficiarios de los préstamos.

#### HISTORIAL DE CREDITOS NO FDU

La decisión de financiar inversiones con capital prestado en las etapas iniciales del desarrollo de una pequeña empresa es sin duda difícil. La incapacidad o renuencia a obtener financiamiento exterior puede ser un importante impedimento para el crecimiento y el éxito. Más de 32 por ciento de las empresas no hubieran solicitado créditos en otros lugares y hubieran sido incapaces de seguir adelante con su inversión tal como habían planificado. Entre las empresas que hubieran buscado otras posibles fuentes de financiamiento (45 por ciento), la mayoría tenían la confianza de que pudieran haber recibido financiamiento en otro banco. Sin embargo, los funcionarios de préstamos del BIP tenían dudas acerca de si lo hubieran conseguido.

El historial de crédito del grupo de la muestra, tal como se indica en el Cuadro II.3, ilustra que pocos habían recibido créditos de fuentes oficiales u extraoficiales no FDU. La mayoría de los prestatarios con historial de créditos (55 por ciento de la muestra) habían obtenido préstamos de miembros de la familia con un costo nulo o cero por concepto de intereses (17 por ciento de la muestra total). Un número bastante elevado (14 por ciento) había tenido que recurrir a las uniones de crédito cooperativas, resultado del programa operativo del Gobierno de Velásquez en la década de 1970. Diez por ciento habían recibido préstamos a corto plazo con tipos de interés anuales efectivos elevados (uno registró un tipo de interés compuesto anual de 672 por ciento) de prestamistas en el mercado monetario privado. Sólo 6 por ciento había obtenido préstamos de instituciones bancarias, en contra de la confianza anterior expresada por muchos de poder entrar en los mercados financieros oficiales.

## CUADRO II.3

## EXPERIENCIA DE CREDITO DE EMPRESAS DEL FDU DE LA MUESTRA

<u>Fuente de Crédito que no sea el FDU</u>	<u>Numero de Recipientes de Crédito No del FDU</u>	<u>Porcentaje de Recipientes a la muestra de la encuesta (1)</u>
Familia	14	17
Cooperativa	12	14
Prestamista	8	10
Otro Banco	5	6
Otro (amigos)	5	6

Notas

- (1) Representa el porcentaje del total de empresarios en la encuesta quienes realmente han tenido acceso a esta fuente particular de crédito.
-

## UTILIZACION DE LA CAPACIDAD

La utilización de la capacidad a nivel de pequeña empresa no puede compararse con las cifras de utilización de capacidad de la industria a escala media y grande. Los niveles de utilización de la capacidad de las empresas en pequeña escala son generalmente más bajos debido a sus menores cambios operativos y a su límite inferior de experiencia y capacidad técnica, así como a las restricciones relacionadas con la infraestructura de comercialización y el capital de explotación. Para los fines de la encuesta, la cifras sobre la utilización de capital sólo se incluyeron para el sector industrial donde las cifras de producción óptima pueden obtenerse ostensiblemente de las especificaciones para la maquinaria. Incluso en este caso, otras restricciones interfieren típicamente con el producto óptimo en tal ambiente (leyes laborales, normas sociales y culturales, falta de infraestructura) y hacen que una definición de libro de texto o manual de maquinaria carezca de pertinencia.

Por consiguiente, en las entrevistas con los prestatarios se trató primero de definir la cantidad de producción posible para una compañía si no tuviera limitaciones de mercados o capital de explotación. Después de establecer una cifra para las condiciones óptimas, se preguntó al empresario acerca de los niveles actuales de operación. La razón entre estas dos cifras estableció así una aproximación general de la utilización de la capacidad.

Los resultados indican que el sector industrial de las empresas pequeñas está operando con niveles de producción notablemente por debajo de los niveles óptimos. Si bien sólo una industria de la muestra había dejado de producir --en contraposición a 12 empresas comerciales y de servicios que habían suspendido las operaciones (15 por ciento de la muestra total)-- se constató que 15 estaban operando a un 50 por ciento menos de su capacidad instalada. Dicho porcentaje elevado (45 por ciento de las industrias de la muestra) indica que las compras de equipo nuevo pueden no haber sido una inversión lógica para muchas de ellas.

En los sectores comerciales y de servicio, se obtuvo una cifra sustitutiva para la utilización de la capacidad comparando las cifras de ventas proyectadas por los agentes de préstamos del BIP para el análisis del préstamo y las ventas reales. Es evidente que los agentes de préstamos tendían a ser más optimistas acerca de la actuación de la empresa que lo que demuestran los datos estadísticos reales. Los resultados indican que las ventas proyectadas en el sector comercial y de servicios estaban, como promedio, 25 y 32 por ciento por encima de la actuación real.

Preocupa más la evidente saturación excesiva en los sectores con menos barreras de entrada, tales como las tiendas de abarrotes en las vecindades, las zapaterías, las imprentas y las panaderías. No se encontró pruebas que indicasen que se supervise la selección de la actividad económica dentro de unos sectores y, mucho menos, que esté dirigida (mediante fuerza de promoción) hacia actividades que llenan lagunas o satisfacen necesidades en la economía en su conjunto.

El BIP debería adoptar un enfoque más discriminatorio hacia la evaluación de préstamos para mejorar la distribución y calidad de la cartera FDU. Ciertamente, en términos económicos, el costo de sustitución de entregar crédito a sectores sobresaturados es elevado cuando se compara con otras posibles actividades productivas.

#### RESTRICCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Los empresarios son una fuerza catalítica para el desarrollo económico, transformando materiales y proporcionando servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad. Sus productos generan ingresos para sí mismos, para sus proveedores y para sus compradores, que incorporan dichos productos en otros géneros. El Perú tiene un fondo de empresarios residuales que aparecerán espontáneamente con un mínimo de incentivos. El origen de la mayoría de los empresarios está en pequeño nivel, y en los países en desarrollo --donde las empresas grandes que generan mucho empleo a costos de inversión bajos son relativamente escasas-- su contribución al bienestar económico local es palpable.

Los miembros del equipo elaboraron una porción del cuestionario para determinar qué restricciones existen en la producción de los encuestados. La muestra no representa a la mayoría de las pequeñas empresas del Perú puesto que estuvo constituida por individuos que ya habían pasado las dificultades iniciales del éxito empresarial. Ciertamente, las restricciones que normalmente limitan la actividad empresarial inicial (por ejemplo, la experiencia en cuestiones jurídicas, el deseo de aceptar riesgos, el papeleo y tiempo requerido para pasar al sector oficial y la falta de conocimientos tecnológicos) parecía haber surtido poco efecto en disuadir a los empresarios entrevistados. Quizás el mayor reto psicológico para el pequeño empresario --adoptar una obligación financiera con todos los riesgos consiguientes-- había sido ya abordado por estos individuos, aunque muchos experimentaban todavía la ansiedad de haberlo hecho.

El resultado de la muestra parecen afirmar la presencia de restricciones que son reproducidas en la mayoría de los países en desarrollo. La abrumadora mayoría de la muestra indicó la falta de crédito (76 por ciento) y de capital de explotación (82 por ciento) como los impedimentos que se interponían al crecimiento, cosa que no debe sorprender puesto que son restricciones críticas que limitan a las empresas pequeñas en todo el mundo. La contribución del FDU al sector de las empresas pequeñas del Perú ha sido importante puesto que es una de las pocas líneas de crédito disponibles para financiar las necesidades de capital de explotación de las empresas a escala más pequeña.

Una fuerte competencia fue la restricción siguiente entre las más frecuentemente citadas (52 por ciento del total), especialmente para el sector industrial (56 por ciento), seguida del comercio (50 por ciento) y los servicios (40 por ciento). Las empresas industriales parecen estar compitiendo con grandes compañías que gozan de economías de escala y de una mayor penetración en el mercado, mientras que el comercio y las empresas de servicios están haciendo frente a los efectos combinados de los controles de precios y la sobresaturación debido a una facilidad de entrada relativa. La demanda deprimida afecta a 46 por ciento de la muestra, encabezada por el sector de servicios (54 por ciento), que quizás esté sufriendo por

motivo de su juventud relativa en general y los problemas asociados con la iniciación de operaciones en medio de una profunda recesión de principios de la década de 1980. Casi la mitad de las empresas industriales son afectadas asimismo por falta de demanda y 36 por ciento de las empresas comerciales también tenían este problema. Las condiciones de la demanda comparativamente más favorables indicadas por el comercio pueden deberse a que la mayoría de sus productos son bien artículos básicos (leche, pastas, azúcar, harina) o productos que gozan de una fuerte demanda (refrescos, cerveza, cigarrillos). Otros problemas citados por los clientes fueron la falta de aptitudes de comercialización, de conocimientos técnicos financieros y, para algunos, la ignorancia de los procedimientos básicos de mantenimiento de registros.

Otras restricciones posibles abarcadas en el cuestionario fueron refutadas claramente por la mayoría de los empresarios. Ochenta y nueve por ciento declaró que no tenían problemas con la tecnología o la maquinaria, y 85 por ciento dijo que las reparaciones no constituían un problema, lo que concuerda totalmente con las definiciones genéricas de los empresarios como innovadores y hábiles. La mayoría están familiarizados con las etapas del proceso productivo y han aprendido a reparar y mantener su equipo para reducir los gastos y el tiempo de improducción por averías. Además, puesto que el equipo adquirido con préstamos era relativamente nuevo, era de esperar que surgieran en esta etapa pocos problemas de producción.

La localización de mano de obra calificada presentaba problemas sólo en 17 por ciento de la muestra, debido a los bajos niveles de tecnología típicos de las empresas en pequeña escala. Los insumos eran relativamente fáciles de obtener (81 por ciento estuvo de acuerdo con esta opinión) ya que la mayoría eran de origen local. Parecía que una infraestructura inadecuada afectaba a las operaciones de 27 por ciento de la muestra, aunque la mayoría de los sitios parecían estar ubicados en pueblos jóvenes que estaban muy avanzados en términos de organización de la comunidad y provisión de servicios básicos, tales como agua potable, electricidad, red de carreteras y un polo establecido de actividad comercial. Las ineficiencias de transporte fueron citadas por 21 por ciento de los

encuestados, sin duda debido a mantenimiento inadecuado, tiempos de entrega erráticos y compañías de transporte poco confiables.

#### NECESIDADES DE ASISTENCIA TECNICA

La asistencia técnica, aunque estipulada en el Convenio de Préstamo, se ha promovido desigualmente hasta la fecha. Algunas sucursales han ofrecido asesoramiento ad hoc en relación con distintos aspectos del análisis financiero y mantenimiento de registros, pero los programas de divulgación a la comunidad han sido todavía tentativos y selectivos. La supervisión del préstamo a nivel de sucursal es, a lo más, superficial, espoleada, de ordinario, por morosidad constante en la cuenta del cliente, y no incluye generalmente un examen general de las operaciones del cliente. Debería emprenderse un análisis de este problema ya que puede afectar a los clientes presentes y futuros del FDU.

Las empresas de la muestra indicaron interés en recibir asistencia técnica --49 por ciento indicó la necesidad de asistencia en comercialización, 45 por ciento indicó que quisieran aprender más acerca de cómo planificar futuros proyectos de inversiones y 43 por ciento expresó un deseo de recibir asistencia en finanzas y contabilidad. Aproximadamente la misma proporción de la muestra indicó deseo de pagar la asistencia técnica recibida (44 por ciento) y otro 15 por ciento manifestó que estaban dispuestos a pagar parte del costo. Las pruebas obtenidas en otros proyectos han demostrado que los empresarios que pagan la asistencia técnica están más inclinados a integrar realmente este nuevo conocimiento en sus procedimientos de operaciones.

#### CANTIDAD Y VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS

La elevada porción de utilidades del préstamo asignadas a capital de explotación (43 por ciento del total de los préstamos) se utilizó para contrarrestar, quizás sólo temporalmente, el efecto ruinoso de la inflación sobre la corriente de fondos de muchas empresas pequeñas. Las compras de materias primas aumentaron para 73 por ciento de los encuestados

y 95 por ciento de los encuestados que dieron respuestas afirmativas indicaron que el cambio estaba directamente relacionado con el préstamo recibido. Análogamente, la producción total aumentó para 65 por ciento de la muestra (principalmente del sector industrial), 98 por ciento de los cuales, a su vez, indicaron que los resultados estaban vinculados con el préstamo (véase el Cuadro II.4).

La variedad de los productos aumentó para 53 por ciento y la calidad de los productos aumentó para 40 por ciento de los encuestados. La gran mayoría (82 a 96 por ciento) citó los fondos del préstamo como razón fundamental para estos incrementos. Estos porcentajes algo más bajos emanan de la naturaleza de los sectores afectados. El comercio y el sector de los servicios no fueron afectados por estas medidas cualitativas en el mismo grado y número que el sector industrial. La calidad de los productos, por ejemplo, no cambió para 49 por ciento de los encuestados; un porcentaje ligeramente inferior de encuestados que indicaron que no habían tenido cambio en la variedad del producto (37 por ciento) se debió probablemente a la influencia de empresas comerciales puesto que los establecimientos de alimentos y equipo almacenaban líneas de productos nuevos con las utilidades de los préstamos. La competencia aumentó para 56 por ciento de los encuestados, pero sólo 10 por ciento consideró que se debía al proyecto de préstamos FDU.

## ACTUACION FINANCIERA DE LOS PRESTATARIOS

### Introducción

La economía del Perú está experimentando el tercer año consecutivo de la peor recesión registrada en su historia. Las empresas pequeñas no han salido ilesas. La economía está operando a niveles muy por debajo de su capacidad, los niveles de desempleo son los más altos registrados en quince años, el ingreso real por persona está actualmente un 10 por ciento por debajo del nivel de 1970 y la devaluación del sol ha llevado a la inflación a cifras de tres dígitos. Los costos en términos de consumo perdido, de condiciones de demanda deprimida, de márgenes de utilidad más bajos y de

CUARDO II.4 - Cambios en Indicadores Claves desde antes del Préstamo del FDU hasta después (1)

<u>Variable</u>	<u>Aumento</u>	<u>Igual</u>	<u>Disminución</u>	<u>No Se Aplica</u>	<u>Total</u>	<u>Aumento Debido a Préstamo del FDU (2)</u>
Adquisición de Materia Prima	73%	12%	15%	-	100%	95%
Producción Total	65%	18%	13%	4%	100%	98%
Calidad de Producto	40%	49%	1%	10%	100%	82%
Variedad de Producto	53%	37%	10%	-	100%	89%
Numero de Clientes	73%	17%	10%	-	100%	82%
Capacidad de Utilizacion	58%	24%	04%	14%	100%	96%
Nivel de Competencia	56%	37%	04%	3%	100%	10%

Notas

- (1) Cifras indican el porcentaje de empresarios que declararon que ese variable particular habia aumentado, disminuido o quedado igual (o ese variable no era pertinente)
- (2) Porcentaje de empresarios que vieron un aumento y declararon que este aumento era debido directamente al préstamo del FDU

falta de liquidez han sido elevados para los negocios que tratan de mantenerse solventes.

El análisis siguiente de la actuación financiera de los prestatarios se basa en datos desagregados por sectores. No fue posible analizar la actuación por actividad económica de los subsectores ya que la muestra fue demasiado pequeña. Sin embargo, no hay duda de que la actuación fue diversa, en algunos grados muy diversa, de un subsector a otro. Por tanto, las conclusiones que se saquen del análisis de un sector en particular (servicios, por ejemplo) no deberán ser aceptadas ciegamente como aplicables a subsectores específicos (por ejemplo, restaurantes o talleres de reparación).

#### Indices de crecimiento

Las empresas de la muestra han gozado en general de altos índices de crecimiento anuales en sus activos, valor neto y ventas, creciendo respectivamente a una tasa promedio anual compuesta de 35 por ciento, 34 por ciento y 38 por ciento (véase el Cuadro II.5). Luego, parte del incremento en los dos primeros indicadores puede deberse al método utilizado por el grupo de evaluación para revalorar el equipo en soles constantes. Dicha revaloración se basó en el incremento del índice en el precio al consumidor, un método que puede dar resultado en una determinación exagerada del valor verdadero de activos fijos más viejos. Sin embargo, el valor agregado (las ventas menos las materias primas y el combustible) y las utilidades de explotación pueden no haberse mantenido a la altura de los incrementos en las ventas lo que corrobora la queja expresada por muchos empresarios en el sentido de que no pueden pasar los incrementos en los precios de las materias primas a sus clientes debido a una baja demanda.

Tal como se ilustra en el Cuadro II.5, dos terceras partes aproximadamente de las industrias de la muestra aumentaron sus utilidades totales, valor neto y ventas, y una tercera parte de ellas logró altos incrementos anuales compuestos de más del 50 por ciento.

## CUADRO II.5

CAMBIOS ANUALES COMPUESTOS DE INDICADORES CLAVES  
DE CRECIMIENTO DE LA MUESTRA DEL FDU  
(distribución por tramo y cambio promedio por sector,  
basado en Soles constantes)

Cambios Netos en porcentaje	Industria	Comercio	Servicios	Total
	(# de empresas en paréntesis)			
<u>Activos Totales</u>				
-100<TA<-75	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
-75<TA<-50	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
-50<TA<-25	13% (4)	4% (1)	8% (2)	9% (7)
-25<TA<0	19% (6)	28% (7)	20% (5)	22% (18)
0<TA<25	23% (7)	24% (6)	16% (4)	21% (17)
25<TA<50	13% (4)	12% (3)	16% (4)	14% (11)
50<TA<75	6% (2)	8% (2)	12% (3)	9% (7)
75<TA<100	10% (3)	0% (0)	4% (1)	5% (4)
100<TA<250	13% (4)	12% (3)	24% (6)	16% (13)
200<TA	3% (1)	12% (3)	0% (0)	5% (4)
<b>Total</b>	<b>100% (31)</b>	<b>100% (25)</b>	<b>100% (25)</b>	<b>100% (81)</b>
Cambio promedio	35%	28%	54%	35%**
<u>Valor Neto</u>				
-100<NW<-75	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
-75<NW<-50	10% (3)	0% (0)	4% (1)	5% (4)
-50<NW<-25	7% (2)	12% (3)	13% (3)	10% (8)
-25<NW<0	20% (6)	40% (10)	29% (7)	29% (23)
0<NW<25	24% (7)	8% (2)	8% (2)	14% (11)
25<NW<50	3% (1)	12% (3)	13% (3)	9% (7)
50<NW<75	10% (3)	4% (1)	13% (3)	9% (7)
75<NW<100	3% (1)	4% (1)	4% (1)	4% (3)
100<NW<250	14% (4)	8% (2)	8% (2)	10% (8)
250<NW	7% (2)	12% (3)	8% (2)	9% (7)
<b>Total</b>	<b>98%* (29)</b>	<b>100% (25)</b>	<b>100% (24)</b>	<b>99% (78)</b>
Cambio promedio	39%	18%	25%	34%**

CUADRO II.5 (Continuado)

Cambios Netos en porcentaje	Industria (# de empresas en	Comercio paréntesis)	Servicios paréntesis)	Total
Ventas(s)				
-100<S<-75	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
-75<S<-50	4% (1)	13% (3)	5% (1)	7% (5)
-50<S<25	7% (2)	13% (3)	14% (3)	11% (8)
-25<S<0	22% (6)	8% (2)	10% (2)	14% (10)
0<S<25	19% (5)	21% (5)	19% (4)	19% (14)
25<S<50	11% (3)	4% (1)	10% (2)	8% 6
50<S<75	7% (2)	17% (4)	14% (3)	13% 9
75<S<100	7% (2)	0% (0)	0% (0)	3% 2
100<S<250	15% (4)	8% (2)	19% (4)	14% 10
250<S	7% (2)	17% (4)	10% (2)	11% 8
Total	99%* (27)	98%* (24)	101%* (21)	100% (72)
Cambio promedio	43%	18%	35%	38%**

\* Discrepancia debida a un error en redondear.

\*\* Cambio promedio el la columna "Total" está ponderado segun la distribución de la cartera del FDU.

Las empresas comerciales, como promedio, experimentaron un crecimiento más modesto en los indicadores de la actuación que las industrias o los servicios. Como promedio, los activos aumentaron en 28 por ciento y el valor neto y las ventas en 18 por ciento por año; el ingreso bruto (idéntico al valor agregado para las empresas comerciales) permaneció estancado en términos constantes y las utilidades de explotación aumentaron sólo en 6 por ciento por año. Algunas empresas comerciales dijeron que habían sustituido la mano de obra exterior por mano de obra familiar mejorando así las utilidades de explotación de la empresa. Al analizar los cambios compuestos por fracción, se observa que las empresas comerciales sufrieron descensos en el valor neto (52 por ciento), las ventas (34 por ciento), las utilidades brutas (46 por ciento) y las utilidades de explotación (41 por ciento). Muchas parecen haber utilizado el préstamo como una infusión de capital única. Sin embargo, no pudo mantenerse el consiguiente ímpetu inicial y la actuación de muchos prestatarios comerciales empeoró o permaneció estancada. Además, la fuerte competencia entre las tiendas de abarrotes en las vecindades que dominaban al sector comercial objeto de la muestra limitaba sus ventas y utilidades.

El sector servicios parece haber utilizado los fondos de los préstamos en ventaja propia con algo más de éxito que otros sectores en lo que respecta al crecimiento, obteniendo un elevado índice compuesto de crecimiento anual de 54 por ciento en activos totales y una tasa de ventas respetable de 35 por ciento. Al analizar los cambios por fracción, se observa que un 30 por ciento experimentó descensos reales en las ventas. Sin embargo, ciertas actividades en el sector servicios demuestran fuertes posibilidades de crecimiento, incluyendo los talleres de reparación de automóviles y las actividades de reparación de prendas de vestir y calzado, lo que quizás indique la tendencia de los consumidores a reparar en vez de sustituir los artículos durante las recesiones. Servicios que venden lujos en vez de prestaciones básicas --restaurantes y salones de belleza, por ejemplo-- hallan que es más difícil sobrevivir durante períodos de contracción.

## Rentabilidad

En vista de la naturaleza de las empresas entrevistadas, el equipo de evaluación no trató de estimar el ingreso pagado a los propietarios y los miembros de la familia; otras encuestas han demostrado que esta cifra está típicamente sujeta a una gran distorsión. Los propietarios sacan lo que necesitan, cuando pueden, en vez de pagarse un sueldo fijo. Así, el equipo no pudo estimar una verdadera cifra de utilidades netas para las empresas entrevistadas. En vez de una cifra neta de utilidades de explotación (llamada a continuación utilidades de explotación), se utilizó una estimación del rendimiento para los propietarios; éste se definió como ventas menos el costo de los bienes vendidos, el combustible, los salarios de la mano de obra, la depreciación y los pagos por concepto de intereses. La depreciación se restó de forma que se valoraran los gastos encubiertos e importantes de utilizar el equipo. Por consiguiente, las utilidades de explotación son más bajas que los fondos reales disponibles para el propietario.

Como promedio, los índices de rentabilidad clave descendieron para los tres sectores. Los resultados de la muestra indican que las empresas no pudieron aumentar los precios con la misma rapidez que aumentó el costo de sus materias primas. El estrangulamiento de precios fue especialmente notable en las actividades en las que existe una fuerte competencia, una falta de demanda y en la que los precios son controlados por el gobierno (por ejemplo, las tiendas de comestibles, panaderías, zapaterías, imprenta). Las condiciones de la demanda favorecen la política de precios de ciertas otras actividades (reparación de automóviles, servicios de llantas o cubiertas de automovil, artesanías, ciertas actividades relacionadas con la construcción y reparación de la maquinaria). Aún así, otras actividades están más libres para aumentar los precios debido a una oferta inadecuada, a la calidad del producto y a la singularidad (por ejemplo, la vestimenta y la construcción de muebles).

Entre los tres sectores, los servicios sufrieron las bajas mayores. El valor agregado (las ventas menos las compras de materias primas y combustible) y las utilidades de explotación sólo aumentaron en 24 por ciento

y 11 por ciento, respectivamente, sobre una base anual compuesta (véase el Cuadro II.6). Además, los márgenes brutos promedio descendieron de 51 por ciento a 31 por ciento de las ventas, y más gravemente, el rendimiento de las ventas descendió de 29 por ciento a 9 por ciento (véase el Cuadro II.7). Aunque el tamaño de la muestra para el servicio con información satisfactoria sobre utilidades de explotación antes y después del préstamo es demasiado reducido para sacar conclusiones importantes, una elevada proporción (42 por ciento) no ha logrado mantener niveles de utilidades en términos reales.

Los descensos en estos índices, aunque siguen siendo perturbadores, no fueron tan espectaculares entre las industrias y las empresas comerciales. Entre las industrias, una mitad de la muestra sufrió un descenso en el valor agregado y utilidades de explotación, lo que refleja una rentabilidad menor a niveles más elevados de actividad posterior al préstamo. Las empresas que tuvieron éxito aumentaron el promedio general para las industrias, por lo que el valor agregado y las utilidades de explotación experimentaron un incremento del 31 por ciento y 8 por ciento, respectivamente, sobre una base anual compuesta (Cuadro II.6). La caída precipitosa de la industria en el rendimiento del capital social (2,8 a 1,8) y el rendimiento de los activos (2,2 a 1,4) puede explicarse, al menos parcialmente, por la utilización por las industrias de préstamos para comprar activos fijos, que el equipo de evaluación revaloró ascendentemente para reflejar soles constantes (este método de revalorización ayudó a aumentar el capital social y los activos. Así pues, el descenso en las utilidades sólo explicó parte de ese cambio.

La razón del rendimiento sobre el capital social y los activos también han descendido progresivamente para las empresas comerciales, de 1,36 a 0,66 y 1,13 a 0,55, respectivamente, lo que indica que las relaciones de movimiento para el sector comercial están por debajo de niveles aceptables, que la inflación ha erosionado no sólo los márgenes de utilidad sino también últimamente el capital social. La mayoría de las empresas comerciales

## CUADRO II.6

CAMBIOS ANUALES COMPUESTOS DE INDICADORES CLAVES  
 RENTABILIDAD DE LOS SUBPRESTATARIOS DE LA MUESTRA  
 (distribución por tramo y cambio promedio por sector,  
 basados en Soles constantes)

Cambios Netos en porcentaje	Industria (# de empresas en paréntesis)	Comercio (# de empresas en paréntesis)	Servicios (# de empresas en paréntesis)	Total
<u>Valor Agregado</u>				
-100 ≤ VA < -75	0% (0)	13% (3)	0% (0)	4% (3)
-75 ≤ VA < -50	7% (2)	8% (2)	11% (2)	9% (6)
-50 ≤ VA < -25	15% (4)	17% (4)	21% (4)	17% (12)
-25 ≤ VA < 0	26% (7)	8% (2)	0% (0)	13% (9)
0 ≤ VA < 25	7% (2)	8% (2)	21% (4)	11% (8)
25 ≤ VA < 50	11% (3)	0% (0)	5% (1)	6% (4)
50 ≤ VA < 75	7% (2)	21% (5)	11% (2)	13% (9)
75 ≤ VA < 100	0% (0)	4% (1)	5% (1)	3% (2)
100 ≤ VA < 250	19% (5)	4% (1)	11% (2)	11% (8)
250 ≤ VA	7% (2)	17% (4)	16% (3)	13% (9)
<b>Total</b>	<b>99%* (27)</b>	<b>100% (24)</b>	<b>101%* (19)</b>	<b>100% (70)</b>
Cambio promedio	31%	0%	24%	25%**
<u>Utilidad Operativa</u>				
-100 ≤ OP < -75	4% (1)	9% (2)	7% (1)	7% (4)
-75 ≤ OP < -50	17% (4)	9% (2)	0% (0)	10% (6)
-50 ≤ OP < -25	13% (3)	18% (4)	21% (3)	17% (10)
-25 ≤ OP < 0	17% (4)	5% (1)	14% (2)	12% (7)
0 ≤ OP < 25	4% (1)	14% (3)	21% (3)	12% (7)
25 ≤ OP < 50	13% (3)	5% (1)	7% (1)	8% (5)
50 ≤ OP < 75	8% (2)	18% (4)	7% (1)	12% (7)
75 ≤ OP < 100	0% (0)	0% (0)	7% (1)	2% (1)
100 ≤ OP < 250	8% (2)	9% (2)	7% (1)	8% (5)
250 ≤ OP	17% (4)	14% (3)	7% (1)	13% (8)
<b>Total</b>	<b>101%* (24)</b>	<b>101%* (22)</b>	<b>98%* (14)</b>	<b>101%* (60)</b>
Cambio promedio	8%	6%	11%	8%

\* Discrepancia debida a un error en redondear.

\*\* Cambio promedio en la columna "Total" está ponderado según la distribución de la cartera del FDU.

## CUADRO II.7

RAZON DE RENTABILIDAD CLAVE ACTUAL Y ANTES DEL PRESTAMO  
DE SUBPRESTATARIOS DE LA MUESTRA FDU

	Industria		Comercio		Servicios	
	Antes del Préstamo	Actual	Antes del Préstamo	Actual	Antes del Préstamo	Actual
1. Ventas-Materia Prima/ Prima/Ventas	.45	.40	.27	.23	.51	.31
2. Valor Agregado/Ventas	.45	.38	.25	.21	.47	.28
3. Valor Agregado/Activos	2.69	2.20	1.33	.65	2.07	1.60
4. Rendimiento sobre Ventas (Utilidad Operativa/ Ventas)	.34	.25	.16	.16	.29	.09
5. Rendimiento sobre Activo Neto (Utilidad Opera- tiva/Valor Neto)	2.80	1.83	1.36	.66	1.15	1.65
6. Rendimiento sobre Activos (Utilidad Operativa/Activos)	2.16	1.36	1.13	.55	1.58	1.18

---

Nota:

Numero de observaciones:

- industria: 27 para líneas 1, 2, 3 y 4, 25 para los otros
  - comercio: 23
  - servicios: 21
-

invertieron en valores para superar la inflación pero la competencia ha evitado que recuperen los costos cuando los valores fueron agotados nuevamente y el inventario tuvo que ser reconstituído. La baja rentabilidad del sector comercial puede preverse que se deteriore aún más a medida que una falta de liquidez creciente impide a los empresarios reabastecer su inventario para, a su vez, aumentar las ventas.

La caída pronunciada de la industria en lo que respecta al rendimiento del capital social (2,8 a 1,8) y el rendimiento sobre los activos (2,2 a 1,4) quizás explique activamente el hecho de que las industrias utilizaran préstamos para adquirir activos fijos, que el equipo de evaluación revaloró hacia arriba para reflejar soles constantes. Así pues, los descensos en las utilidades quizás no tuvieran en cuenta la mayor parte de este cambio.

#### Endeudamiento y capacidad del servicio de la deuda

Típicamente, las empresas pequeñas han tenido bajos niveles de endeudamiento debido a su incapacidad de obtener crédito, al miedo de que una futura insolvencia pudiera amenazar su capacidad de amortización y a la ignorancia respecto a los beneficios que pueden obtenerse mediante el financiamiento de la deuda. Puesto que el crédito FDU fue el primer préstamo que la mayoría de las empresas de la muestra había recibido, las relaciones de deuda-capital social antes del préstamo carecerían del significado. Análogamente, las relaciones de liquidez tuvieron poco valor comparativo, ya que sólo 33 por ciento de la muestra había tenido deuda a corto plazo antes del crédito FDU. Puesto que la deuda no institucional a corto plazo es tan costosa, pocas empresas pequeñas son capaces de financiarla dadas las condiciones existentes del mercado.

La razón de deuda a capital social son bajas para el sector comercial (15 por ciento), en vista de que el comercio financia principalmente el inventario, y son ligeramente más elevadas para la industria (18 por ciento), que invierte proporcionalmente más capital en activos fijos (véase el Cuadro II.7). La razón promedio para el sector servicios fue más

elevada con un 45 por ciento, lo que refleja el hecho de que este sector está invirtiendo más fuertemente en activos fijos o en mejoras de construcción. La juventud relativa de las empresas de servicios también puede explicar la razón más elevada de deuda a capital social en los servicios frente a la industria. Los activos fijos de las empresas establecidas fueron revalorados por el equipo de evaluación para reflejar el valor descendiente del sol peruano mientras que la deuda sigue fija en términos nominales. Por tanto, en el curso del tiempo la inflación elevada reduciría automáticamente la relación de endeudamiento si todos los demás factores son iguales. Las empresas nuevas --tales como las del sector servicios-- no reflejarían esta situación en el grado en que lo harían las empresas más antiguas.

Aunque las relaciones de deuda a capital social son bastante bajas, un análisis de la carga de amortización de la deuda, que refleja la capacidad de las empresas para efectuar los pagos del interés y del principal con el ingreso de efectivo (relación de pagos del préstamo, del interés y el principal a utilidad de explotación más depreciación e intereses) indica que una elevada proporción de empresas encuentran difícil efectuar los pagos del préstamo con su ingreso de efectivo. Tal como se ilustra en el Cuadro II.8, la capacidad de amortización de la deuda fue elevada o inaceptablemente elevada para un 44 por ciento, aproximadamente, de las empresas (ponderada según la distribución de la cartera FDU). Las empresas comerciales y de servicios parecen tener la proporción más elevada de entidades que experimentan dificultades en la amortización de los préstamos, pero 30 por ciento de las industrias también figuran en esta categoría. El hecho de si las utilidades de las empresas podrán sostener esta carga de efectivo es difícil de determinar puesto que muchas de las empresas de la muestra, especialmente las del sector servicios (60 por ciento) tienen menos de tres años de antigüedad y, sin duda, todavía están en la etapa de iniciación de sus operaciones. Puesto que muchas de ellas tienen más de una fuente de ingresos para mantener una familia (43 por ciento de la muestra total tienen miembros de la familia que trabajan fuera de la empresa), el ingreso exterior es muy probable que sea utilizado para

CUADRO II.8 - COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO, DE AMORTIZACION DE LA DEUDA Y DE SERVICIO DE LA DEUDA DE LOS SUBPRESTATARIOS DEL FDU

Coefficiente de endeudamiento

Industria	Comercio	Servicios
.18	.15	.45

Carga de Amortización de la Deuda

0 -34% (Normal)  
 35%-64% (Alto)  
 Mas de 65% (Inaceptable)  
 Negativo (Inaceptable)

Comercio	Industria	Servicios	Promedio Ponderado <sup>1</sup>
8 (38%)	16 (49%)	10 (42%)	46%
3 (14%)	7 (21%)	5 (21%)	20%
9 (43%)	10 (30%)	6 (25%)	32%
1 (5%)	0 (0%)	3 (12%)	2%
<b>T O T A L</b>	<b>21 (100%)</b>	<b>24 (100%)</b>	<b>100%</b>

Carga de Servicio de la Deuda

-25% (Normal)  
 26%-50% (Alto)  
 Mas de 50% (Inaceptable)  
 Negativo (Inaceptable)

Comercio	Industria	Servicios	Promedio Ponderado <sup>1</sup>
14 (67%)	25 (76%)	15 (62%)	73%
5 (23%)	3 (9%)	4 (17%)	12%
1 (5%)	5 (15%)	2 (8%)	13%
1 (5%)	0 (0%)	3 (13%)	2%
<b>T O T A L</b>	<b>21 (100%)</b>	<b>24 (100%)</b>	<b>100%</b>

Ponderado por distribución de cartera total del FDU por sector

ayudar a efectuar los pagos del préstamo. Sin embargo, un buen préstamo debería generar ingresos suficientes para efectuar esta amortización, como mínimo, cosa que no ocurre para una elevada proporción de los subprestamistas FDU.

La carga del servicio de la deuda, o la capacidad de las empresas para hacer frente a los pagos del interés con su efectivo, se determinó calculando la razón de pagos de los intereses del préstamo a utilidades de explotación, intereses y depreciación. Esta razón fue moderada para unas tres cuartas partes de las empresas. El ingreso generado por las empresas de la muestra parecen proporcionar fondos suficientes a corto plazo para permitir a los empresarios pagar los intereses y mantener sus familias.

Puesto que las cifras de las utilidades de explotación utilizadas para calcular la capacidad de amortización de la deuda incluyen los ingresos a las familias, es difícil saber el grado en que las empresas podrían soportar tipos de interés más elevados. Claramente, muchas experimentan ya problemas con los tipos de interés existentes. Para otras, los cargos más elevados por concepto de intereses reducirían el nivel de vida de la familia y afectarían a la viabilidad futura de la empresa. Sin embargo, el equipo de evaluación considera que las empresas que no pueden soportar tipos de interés reales positivos son malas inversiones. El préstamo a dichas empresas resulta en un uso económicamente ineficaz de los fondos con costos de sustitución sumamente elevados. Así pues, la solución para la cuestión del tipo de interés no es subvencionar los tipos de interés a fin de mantener en operación empresas que de otra forma serían inviables, sino en seleccionar cuidadosamente a los subprestatarios asegurándose de que, sobre la base de proyecciones pragmáticas, estarán en situación de soportar las obligaciones de la deuda a tipos de interés no subvencionados. El equipo de evaluación considera decididamente que esta selección es posible entre un fondo mucho mayor de subprestamistas potenciales cuyas necesidades de crédito no han sido satisfechas todavía y que es sumamente deseable, puesto que dichos préstamos generarían un mayor valor agregado y, por ende, mayores beneficios económicos en general.

## CONCLUSION

El proyecto FDU fue lanzado en medio de la peor recesión de la historia del Perú. Una demanda del mercado deprimida junto con una inflación de tres dígitos no son razones favorables para el desarrollo empresarial. No es especialmente sorprendente, por tanto, que muchos clientes del FDU estén experimentando dificultades.

Aunque los subprestatarios de la muestra, como promedio, experimentaron índices de crecimiento sustanciales en activos, valor neto, ventas y (en menor grado) utilidades de explotación, todos los indicadores de la rentabilidad han descendido desde la recepción del préstamo. Más de la mitad de las industrias de la muestra y 40 por ciento de las empresas comerciales y de servicio sufrieron descensos en las utilidades netas de explotación.

Puesto que el equipo de evaluación no pudo comparar la actuación de los subprestatarios del FDU con empresas de la misma dimensión y actividad que no recibieron esos préstamos, no es posible determinar si estos subprestatarios estuvieron en mejores condiciones que si no hubieran tenido acceso al crédito BIP. Sin embargo, los resultados de la encuesta indican que, en algunos casos, las inversiones se efectuaron para ampliar la capacidad sin una demanda adecuada de los productos. Los tipos de interés real negativos indujeron a muchas empresas pequeñas con inversiones deficientes a acudir al BIP. Desafortunadamente, los análisis del BIP son generalmente bastante superficiales y no excluyen adecuadamente préstamos a empresas que tratan de ampliar sus operaciones en subsectores ya saturados. Pero muchos préstamos FDU sí ayudaron a establecer algunos negocios prósperos y a mejorar la actuación financiera de las empresas de la muestra. Dichos préstamos FDU proporcionaron una fuente importante de capital de trabajo y de financiamiento de activos fijos que, de otra forma, no hubieran estado al alcance de muchas de las empresas beneficiarias.

EL sector industrial parece sufrir de una falta de liquidez y deficiencias de la producción debido a las condiciones de la demanda, pero se

espera que la mayoría de las empresas de ese sector perseveren y salgan de estos tiempos difíciles. Algunas empresas de servicios (por ejemplo, los talleres de reparación) presentan índices de crecimiento elevado puesto que sirven necesidades básicas; otras, que venden artículos de lujo (por ejemplo, los restaurantes), tienen un futuro más sombrío si continúa la recesión. El sector comercial, aunque proporciona ingresos y empleo necesarios a los propietarios, adolece de una fuerte competencia y erosión en la base de su capital social. Las empresas comerciales están destinadas a experimentar mayores dificultades si los precios de venta controlados no se mantienen a la altura de los precios controlados de las materias primas.

## CAPITULO TRES

## EFECTOS ECONOMICOS DEL PROYECTO FDU

## OBJETIVOS ECONOMICOS DEL FDU

El establecimiento del proyecto FDU en los centros urbanos tuvo por finalidad principal proporcionar un medio eficaz en función del costo para crear empleo y mejorar las condiciones socioeconómicas de los segmentos pobres de la población urbana. Fueron medios para lograr esa finalidad el fortalecimiento institucional del BIP y las mejoras en la actuación financiera de las empresas pequeñas a las que se proporcionó asistencia. Si bien en capítulos anteriores hemos analizado estos dos grupos desde el punto de vista de los intereses financieros del banco y los receptores de los préstamos, respectivamente, el análisis económico se concentra en las ventajas y pérdidas para la sociedad en su conjunto. Las ventajas para un grupo --empresas pequeñas-- por ejemplo, pueden contrarrestar las pérdidas para otro: el BIP.

Entre los principales beneficios económicos posibles del proyecto pueden figurar la creación de puestos de trabajo, aumentos netos en el valor agregado directo e indirecto, beneficios para el consumidor, ahorros o ganancias netas de divisas. Cabe advertir que los beneficios económicos pueden tener poca similitud con la rentabilidad financiera; sin embargo, sin utilidades, no pueden mantenerse los beneficios.

## PRODUCCION DE EMPLEO

Los resultados de las encuestas indican que los préstamos FDU han ayudado hasta la fecha a producir un número importante de puestos de trabajo nuevos. Tal como se indica en el Cuadro III.1, las industrias y servicios en pequeña escala crearon muchos más puestos de trabajo que las empresas comerciales. La empresa industrial promedio creó dos nuevos puestos de trabajo a un costo de préstamo promedio de aproximadamente \$2.000 por puesto de trabajo nuevo. El servicio promedio creó 1,3 puestos de trabajo a un costo del préstamo de \$4.500 cada puesto, mientras que la

CUADRO III.1

Resultados de la Encuesta  
 Número de Puestos Trabajo Nuevos Creados por los Préstamos FDU  
 (n = 84)

	Industria (n=33)			Comercio (n=25)			Servicios (n=26)		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Propietario	2	1.5	3.5	1	0	1	2.5	(1)	1.5
Miembros de la familia	15.5	6.75	22.25	2.25	4.75	7.00	1	2	3
Trabajadores Asalariados	23.5	17	40.5	0	3	3	20.5	2.6	23.1
Tiempo Parcial <u>1/</u>	<u>.5</u>	<u>2</u>	<u>2.2</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>5.5</u>	<u>.5</u>	<u>6</u>
TOTAL	41.5	27.25	68.75	3.25	7.75	11	30	4.6	34.6
Promedio de puestos de trabajo nuevos por empresa	1.26	.73	1.99	.13	.31	.44	1.15	.18	1.33
Préstamos en US\$ por empresa			3,978			3,482			5,915
US\$ por puesto de trabajo			1,999			7,777			4,447

Nota: 1/ en equivalentes de puesto de trabajo a tiempo completo

empresa comercial promedio sólo creó 0,44 puestos de trabajo a un costo mucho más elevado de \$7.800. (Todos los puestos de trabajo se han convertido a equivalentes de puestos de trabajos a tiempo completo).

Este costo por puesto de trabajo se compara favorablemente con el costo de inversión de crear un puesto de trabajo en las empresas grandes del Perú. El costo de crear un puesto de trabajo en el sector industrial moderno del Perú se ha estimado en unos \$36.500, y el costo promedio para toda la economía se ha estimado en unos \$22.000. (1) Sin embargo, las comparaciones con el sector industrial moderno han de tomar en cuenta el hecho de que muchos puestos de trabajo creados por los prestatarios del FDU fueron a miembros de la familia que pueden estar subempleados en su actual capacidad.

Los resultados de la encuesta también se comparan favorablemente con el costo de crear un puesto de trabajo en el sector de las empresas pequeñas, tanto dentro como fuera del Perú. En 1981, el Ministerio de Industrias estimó que el costo de crear un puesto de trabajo en una nueva empresa pequeña era de \$2.015, pero esa cifra aumentó a \$13.100 cuando se financió la inversión en el marco de una empresa pequeña existente: el grueso de los prestatarios del FDU. El costo de los activos fijos de crear puestos de trabajos entre las empresas pequeñas de Colombia y México fue de \$3.000 y \$3.700, respectivamente, en 1978. (2)

Grandes porcentajes de los nuevos puestos de trabajo en la industria y el comercio (40 y 67 por ciento, respectivamente) fueron a miembros de la familia. Los servicios fueron más susceptibles de contratar a personas fuera de la familia (solo 9 por ciento de los puestos de trabajo nuevos fueron a miembros de la familia). Aunque al comercio no correspondieron muchos puestos de trabajo nuevos en términos absolutos, sí tuvo la mayor proporción de puestos de trabajo nuevos para las mujeres (70 por ciento). Le siguió la industria, con un 40 por ciento de puestos de trabajo nuevos ocupados por mujeres, mientras que los servicios --dominados por las estaciones de reparación de automóviles, las imprentas y los restaurantes--

emplearon a un número relativamente menor de mujeres nuevas (13 por ciento).

Extrapolando estos resultados a todo el fondo de préstamos de \$13 millones (sin incluir los reflujos), el proyecto debería crear unos 5.400 puestos de trabajo nuevos de cuya cifra 40 por ciento serán ocupados por mujeres. Puesto que se espera que las industrias reciban 75 por ciento de los fondos del préstamo y tengan un mayor índice de creación de puestos de trabajo por dólar del préstamo que otros sectores, al sector industrial en pequeña escala corresponderá el grueso de los nuevos puestos de trabajo (4.877), generando el comercio y los servicios 284 y 234 puestos de trabajo, respectivamente.

Si se incluyen los reflujos al fondo de préstamos conforme a las hipótesis del mejor de los casos, entonces para 1989 el proyecto creará 9.000 puestos de trabajo. Suponiendo un índice de inflación de 120 por ciento, un tipo de interés efectivo de 85 por ciento y un índice de morosidad del 10 por ciento en los desembolsos, se espera que el total de préstamos desembolsados a la industria, el comercio y los servicios ascienda a \$16.315.000, \$3.698.000 y \$1.740.000, respectivamente. En vista del costo por puesto de trabajo calculado mediante los resultados de la encuesta (1.999, \$7.777 y \$4.447 por sector), puede esperarse que las industrias, el comercio y los servicios generen unos 8.162, 476 y 391 puestos de trabajo, respectivamente, o un total de 9.029 puestos de trabajo nuevos. Con hipótesis menos optimistas, se crearían unos 6.300 puestos de trabajo. Suponiendo un índice de inflación de 200 por ciento, un rendimiento efectivo de 120 por ciento y un índice de morosidad de 30 por ciento en los desembolsos, se espera que el total de préstamos desembolsados a la industria, el comercio y los servicios ascienda a \$11.374.000, \$2.578.000 y \$1.213.000. Utilizando la razón de creación de puestos de trabajo a dólares del préstamo calculada a partir de los resultados de la encuesta, las industrias, el comercio y los servicios generarían 5.690, 331 y 273 puestos de trabajo, respectivamente.

Estas cifras se comparan favorablemente con las proyecciones efectuadas en el documento del proyecto. En esa oportunidad se previó que el FDU crearía unos 3.570 puestos de trabajo nuevos.

Estos resultados indican que, si la generación de empleo es una consideración principal del diseño de proyectos futuros, debería reducirse al mínimo la participación de las empresas comerciales. Los fondos del préstamo al comercio ayudarán a mantener puestos de trabajo pero no surtirán un efecto notable sobre la creación de puestos de trabajo nuevos.

El equipo encargado de la encuesta no trató de estimar los sueldos pagados a los propietarios y miembros de la familia. A menudo, estos sueldos varían enormemente con el efectivo disponible y son cifras sujetas a gran distorsión. En términos del ingreso para los empleados exteriores, los resultados de la encuesta indican que los sueldos a los empleados de las empresas comerciales descendieron en términos reales (véase el Cuadro III.2). Las entrevistas con algunos comerciantes pequeños indicaron que habían sustituido a empleados exteriores por miembros de la familia para reducir costos. Otra explicación es la de que los salarios simplemente no se mantienen a la par de la inflación para los empleados en los comercios, muchos de los cuales están experimentando dificultades financieras.

El fondo de préstamos de \$13 millones debería generar una cifra aproximada de \$1,6 millones en pagos salariales nuevos (véase el Cuadro III.2). Sin embargo, muchos de los empleados nuevos que reciben los sueldos hubieran estado de otra forma empleados. Por ejemplo, la demanda de mecánicos calificados es muy alta. Pero, muchos trabajadores no calificados quizás tengan pocas alternativas; algunos hubieran estado desempleados sin los fondos del préstamo. Tomando como base las entrevistas efectuadas con los clientes encuestados y los datos estadísticos sobre desempleo para los pueblos jóvenes, el equipo de evaluación estima que un 50 por ciento de los sueldos representan una ganancia económica neta para la sociedad, o aproximadamente \$800.000.

## CUADRO III.2

CAMBIO NETO EN LOS PAGOS SALARIALES EFECTUADOS POR LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS  
(en dólares EEUU)

	Cambio neto por empresa	Cuantía promedio del préstamo	Sueldo/ tamaño del préstamo	Sueldos generados por el fondo de préstamos de \$13 millones, en miles de dólares
Industria	808	3,978	.20	1,980
Comercio	(652)	3,422	(.19)	(421)
Servicios	310	5,915	.05	55
TOTAL	-	-	-	1,614

Tipo de cambio al mes de enero de 1985 = S.6.000 = US\$1,00

## VALOR AGREGADO

Definición

La suma del valor agregado generada por todas las unidades de producción del Perú constituye, aproximadamente, el producto interno bruto del Perú. Así pues, el valor agregado generado por este proyecto es una medida importante de su contribución al crecimiento nacional. El valor agregado se define como el valor de la producción de una empresa menos el valor de los insumos adquiridos externamente. Lo que queda es el rendimiento para los factores de producción de la empresa: capital, mano de obra y terreno.

Valor agregado directo

El valor agregado de las empresas encuestadas se definió como las ventas menos el costo de sus insumos de materia prima, suministros y combustible (electricidad, gasolina, gas). Por tanto, es igual al ingreso para el propietario y los empleados más los pagos por concepto de intereses, alquiler, depreciación e impuestos. En vista de esta definición, ciertos sectores tienen naturalmente un valor agregado elevado. Los servicios que tienen pocos insumos adquiridos fuera de la empresa generan tradicionalmente un valor agregado elevado, mientras que el comercio es típicamente una fuente de poco valor agregado.

Los resultados de la encuesta que aparecen en el Cuadro III.3 indican que la industria generó la mayor cantidad de valor agregado por sol prestado; cada sol prestado a la industria produjo 1,49 soles de valor agregado, seguido de 1,40 soles al comercio y 1,44 soles a los servicios. (Calculado restando el valor agregado antes del préstamo en términos constantes del valor agregado actual para cada empresa para la que se dispuso de información para ambos períodos, sin excluir los valores muy alejados del promedio. El valor agregado para el comercio no aumentó sobre una base compuesta anual, tal como se indicó en el Capítulo Dos, debido a que se habían eliminado estos valores muy alejados del promedio).

## CUADRO III.3

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE VALOR AGREGADO Y EXTRAPOLACIONES GENERALES  
(en dólares EEUU)

<u>Sector</u>	<u>Cambio promedio por empresa</u>	<u>Cuántia promedio del préstamo</u>		<u>Valor agregado Generado por de \$13 Fondo</u>		
		<u>por empresa</u>	<u>préstamo</u>	<u>de Prestamos millones</u>	<u>El Caso máximo</u>	<u>El Caso mínimo</u>
Industria	5,917	3,978	1.49	14,528	33,362	27,174
Comercio	4,800	3,422	1.40	3,094	5,013	1,780
Servicios	8,514	5,915	1.44	1,498	3,340	2,471
TOTAL	-	-	-	-	41,715	31,426

Tipo de cambio al mes de enero de 1985: S.6000 = US \$1,00

Extrapolando estos resultados aproximadamente a la cartera de préstamos de US\$13 millones, (de los cuales \$9.750.000, \$2.210.000 y \$1.040.000 se espera que vayan a la industria, el comercio y los servicios, respectivamente), esto significa que las empresas beneficiarias deberían generar unos \$19 millones en valor agregado.

De acuerdo con las hipótesis favorables utilizadas para el caso máximo del análisis de costos y beneficios tratado al final de este capítulo, se espera que el proyecto genere unos \$42 millones en valor neto agregado para 1989. Conforme a las hipótesis del caso mínimo (que se esbozan en la sección sobre costos y beneficios), el proyecto generará unos \$15 millones en valor agregado.

#### Valor agregado indirecto

El término valor agregado indirecto se refiere al cambio neto en el valor agregado de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante para las empresas en pequeña escala. Los encadenamientos hacia atrás se refieren al nuevo valor agregado creado por las empresas que suministran los insumos adquiridos de las empresas beneficiarias. Los encadenamientos hacia adelante incluyen el valor neto agregado generado por las empresas que adquieren los productos de las empresas beneficiarias. Puesto que la gran mayoría de las empresas vendieron directamente al público, el proyecto no generó encadenamientos hacia adelante importantes a otras empresas.

El grupo de la encuesta no tuvo tiempo suficiente para cuantificar los cambios entre los proveedores de insumos a las empresas beneficiarias. Sin embargo, la capacidad ociosa demostrada por las empresas beneficiarias proporciona un fuerte argumento en el sentido de que sus mayores compras de materias primas sí generaron beneficios indirectos.

El cuadro III.4 demuestra que los préstamos tuvieron su mayor efecto en las compras de materias primas por las empresas comerciales, lo que refleja el hecho de que 80 por ciento de los préstamos a las empresas

## CUADRO III.4

RESULTADOS INDIRECTOS DE LA ENCUESTA DE VALOR  
 AGREGADO Y EXTRAPOLACIONES GENERALES  
 (en dólares EEUU)

<u>Sector</u>	<u>Aumento neto en las compras de materias primas</u>	<u>Cuantía promedio del préstamo por empresa</u>	<u>Incremento/ Préstamo</u>	<u>Compras de Materias primas Generadas por el Fondo de Préstamos de \$13 millones (en miles de dólares)</u>	
				<u>El caso máximo</u>	
Industria	12,246	3,978	3.08	30,030	34,363
Comercio	15,008	3,422	4.39	-	0
Servicios	10,484	5,915	1.77	1,843	2,054
TOTAL	-	-	-	31,873	36,417

comerciales se destinó a capital de explotación para reconstituir reservas. Cada dólar del préstamo al comercio generó \$4,39 de géneros adquiridos; en la industria y los servicios, las relaciones fueron de 3,08 y 1,77, respectivamente.

Para estimar el valor agregado regresivo, se han excluido las compras de materias primas efectuadas por empresas comerciales ya que no es probable que dichas empresas ocasionaran un incremento neto en el valor agregado de sus proveedores. Si las tiendas de abarrotes locales no hubieran recibido fondos del préstamo FDU (productos básicos, cigarrillos, bebidas carbonadas), otras tiendas hubieran adquirido estos artículos. La enorme competencia en este campo indica que los mayoristas hubieran hecho de todas formas esas ventas. La cantidad total de compras de materias primas nuevas realizadas por las empresas beneficiarias del proyecto, excluyendo las empresas comerciales y extrapolando del fondo de préstamos de \$13 millones, es de unos \$32 millones. Aunque esta cifra representa el cambio neto en las ventas a los proveedores de materias primas, más que un cambio neto en el valor agregado, puede estar justificado incluir toda esta suma si se supone un efecto reflejado, es decir, el proceso de crear valor agregado continúa ad infinitum, y la suma se aproxima a los \$32 millones.

Una hipótesis más conservadora sería la de que algunos proveedores estaban operando al máximo de su capacidad. Las compras adicionales de las empresas beneficiarias del proyecto no producen, en este caso, aumentos netos en el valor agregado. Así pues, un enfoque más cauteloso descontaría el valor indirecto agregado en un 50 por ciento. De acuerdo con este enfoque, el fondo de préstamos de \$13 millones produciría unos \$16 millones.

Se supuso que, en el caso máximo presentado en el análisis de costos y beneficios del FDU, sólo 50 por ciento de las compras de materias primas mayores efectuadas durante 1982-1989 produjeron adiciones netas al valor agregado indirecto. La otra hipótesis importante del caso máximo (aparte de las hipótesis del caso máximo estándar sobre los desembolsos del préstamo, que se citan bajo generación de empleo), fue la de que los beneficios continuarían por tres años después de desembolsados los fondos del préstamo

(véanse los detalles específicos en la sección de costos y beneficios). En las hipótesis del caso máximo, el proyecto generará unos \$36,4 millones en valor agregado indirecto.

El caso mínimo presupone que el proyecto no generará aumentos en el valor agregado indirecto, es decir, los proveedores no aumentarán su valor agregado debido a compras mayores por las empresas beneficiarias de FDU; los proveedores habrían vendido su producción a otros en vez de ellas.

#### EFFECTOS SOBRE LAS DIVISAS

El Proyecto FDU ha surtido un efecto insignificante sobre los ingresos y costos en divisas para la economía peruana. Sólo dos de las 84 empresas incluidas en la muestra vendió más del 50 por ciento de sus productos a turistas, obteniendo así divisas. Ambas de estas empresas se dedicaban a la producción de pequeños objetos artesanales. Una cifra adicional de ocho empresas dijeron que vendían menos del diez por ciento de sus artículos a los turistas o la exportación.

Las empresas no estaban compitiendo directamente con los artículos importados, sino más bien con empresas nacionales mayores. Así pues, se consideró que el efecto de sustitución de las importaciones del proyecto era sumamente bajo, y no se tomó en cuenta.

#### BENEFICIOS PARA LOS CONSUMIDORES

El efecto del proyecto FDU ha sido ampliar el número de servicios y la variedad de géneros disponibles a las zonas de pueblos jóvenes. Así pues, un efecto intangible importante para los consumidores ha sido aumentar la comodidad de sus compras y el suministro de artículos. Sin embargo, en vista del número de empresas que participan en estas actividades en ciudades grandes en relación con la reducida cuantía del fondo de préstamos, este proyecto no ha resultado en una reducción en los precios al consumidor. Los cambios en los precios se debieron a fuerzas macroeconómicas mayores en acción y no se han incluido como beneficios del proyecto.

Muchos de los productos básicos importantes vendidos por los establecimientos comerciales están sujetos a control de precios. Así pues, a menudo se utilizan préstamos para adquirir géneros que son acumulados o acaparados luego hasta que ocurren aumentos en el precio oficial. Esta práctica tiene pocos beneficios económicos para la sociedad.

La obtención de beneficios importantes para los consumidores, tales como superávit para el consumidor, sería más probable si los fondos del préstamo se destinasen a las empresas rurales. En tales casos, los fondos del préstamo pudieran aumentar la competencia entre las empresas y quizás producir una reducción en los precios.

#### ANALISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

Se realizaron dos análisis de costos y beneficios para este proyecto: un caso máximo que adoptó hipótesis bastante favorables y un caso mínimo que utilizó hipótesis más estrictas. Puesto que ninguno de los casos adoptó hipótesis muy optimistas o pesimistas, reflejan dos polos a lo largo de una trayectoria moderada.

A continuación presentamos las hipótesis principales para ambos casos.

- Los resultados de la encuesta de los efectos del proyecto son representaciones válidas de toda la cartera de préstamos.
- El efecto se debió al préstamo y no a factores exógenos.
- La distribución futura de los fondos totales del préstamo por sector se aproximará a la actuación pasada.
- Los costos administrativos representan el ocho por ciento de la cartera anual promedio.
- Cada préstamo a las industrias y servicios generará beneficios de valor agregado directo e indirecto por tres años después del desembolso de los fondos del préstamo, subiendo y descendiendo paulatinamente de acuerdo con las hipótesis siguientes:
  - Se requerirán seis meses para que las inversiones del préstamo alcancen todo su potencial; así pues, los beneficios aumentarán de

0 en el mes 0 a 100 por ciento de los beneficios máximos en el mes 6.

- Cien por ciento de los beneficios se obtendrán durante un período de nueve meses (entre el mes 6 y el mes 15).
- Los beneficios disminuirán de 100 por ciento a 50 por ciento de los beneficios máximos durante el período semestral siguiente (entre el mes 15 y el mes 21).
- Se obtendrá cincuenta por ciento de los beneficios máximos durante nueve meses (mes 21 al 30).
- Los beneficios disminuirán de 50 por ciento a cero en forma lineal durante los seis meses finales de beneficios (mes 30 a 36).

Luego se calcularon para cada año las relaciones de beneficios: tomando como base la duración promedio del tiempo entre el desembolso de los fondos del préstamo al grupo que constituyó la muestra y aplicado a los desembolsos proyectados.

- Cada préstamo a las empresas comerciales generará valor agregado directo por dos años, dividido por igual entre los dos años (puesto que el movimiento es substancialmente más rápido que entre las industrias y servicios), sin valor agregado indirecto.
- Los cálculos se basaron en desembolsos promedio del préstamo y se trataron como si todos hubieran sido desembolsados a mediados de año; así pues, los beneficios para los préstamos desembolsados para 1985 continúan hasta 1988, inclusive.

Además, el caso máximo tiene las hipótesis siguientes:

- La inflación aumentará en 120 por ciento por año, el rendimiento efectivo de los préstamos será de 85 por ciento y las deudas morosas constituirán 10 por ciento de los desembolsos anuales.
- Como reflejo de las hipótesis que anteceden y del período de préstamo promedio transcurrido en el momento de efectuarse la encuesta, el valor agregado directo generado por las industrias es de 0,27, 1,05, 0,65 y 0,31 para la cantidad del préstamo durante cada año en el curso de cuatro años. Sólo se incluye 50 por ciento del valor agregado indirecto calculado sobre la base de los resultados de la encuesta. El valor agregado indirecto es de 0,28, 1,09, 0,67 y 0,32 del valor del préstamo en el curso de los cuatro años.
- El valor agregado directo generado por empresas comerciales es de 0,70 del valor del préstamo durante el primer año y 0,70 durante el segundo año después del desembolso del préstamo. Las empresas comerciales no generaron valor agregado indirecto.

- El valor agregado directo generado por los servicios es de 0,26, 1,02, 0,56 y 0,30 de la cantidad del préstamo cada año durante los cuatro años. El valor agregado indirecto es de 0,16, 0,63, 0,34 y 0,18 a través del período de cuatro años.
- El costo de oportunidad de los sueldos de los propietarios y miembros de la familia es de un 50 por ciento del salario mínimo (aproximadamente S.220.000 ó \$37 por mes).
- El costo de oportunidad de la mano de obra asalariada es de 50 por ciento de los nuevos costos salariales generados por los préstamos.

Tal como se indica en el cuadro III.5, estas hipótesis bastante optimistas resultan en una razón de costos y beneficios sumamente elevados de 4,1 y en un valor actual neto de \$32 millones utilizando un factor de descuento de 15 por ciento. Los beneficios son aún impresionantes con un factor de descuento del 20 por ciento.

Las hipótesis del caso mínimo son las siguientes.

- Un índice de inflación de 200 por ciento, un rendimiento efectivo de 120 por ciento sobre los préstamos y un índice de morosidad de 30 por ciento sobre los desembolsos de los préstamos nuevos.
- Sólo se incluye el 50 por ciento del valor del caso máximo agregado para las empresas comerciales, y
- Ningún sector genera valor agregado indirecto.

Incluso con estas hipótesis estrictas, se estima que el proyecto tendrá una relación de costos y beneficios de 2,2 y un valor descontado neto de unos \$10 millones, utilizando un índice de descuento de 15 por ciento (véase el cuadro III.6). El índice de costos y beneficios es sólo ligeramente más bajo cuando se aplica un factor de descuento del 20 por ciento.

Aunque estos datos estadísticos económicos son impresionantes, no debieran eclipsar los resultados del análisis financiero. Una empresa que esté al borde de la bancarrota y sea capaz de hacer frente a los gastos elevados de la amortización de un préstamo podrá aún, desde un punto de vista económico, generar beneficios saludables. Sin embargo, cuando haya desaparecido la empresa, los beneficios económicos terminarán. Así pues,

ANALISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO FDU: CASO MAXIMO  
(en dólares EUA)

	10/82-12/83	1984	1985	1986	1987	1988	1989	
<b>BENEFICIOS</b>								
VALOR AGREGADO DIRECTO								<b>SUMA</b>
INDUSTRIA	378.56	2293.56	5365.65	8168.17	7836.87	5600.11	3719.09	33362.01
COMERCIO	221.17	703.75	1216.66	1255.52	776.51	462.63	377.00	5013.24
SERVICIOS	39.08	236.76	543.49	820.49	774.48	553.55	371.92	3339.76
SUMA	638.81	3234.06	7125.80	10244.18	9387.86	6616.28	4468.01	41715.01
VALOR AGREGADO INDIRECTO								
INDUSTRIA	389.92	2362.36	5526.62	8413.22	8071.98	5768.11	3830.67	34362.87
COMERCIO	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
SERVICIOS	24.03	145.60	334.25	504.60	476.30	340.43	228.73	2053.96
SUMA	413.95	2507.97	5860.87	8917.82	8548.28	6108.54	4059.40	36416.82
BENEFICIOS TOTALES	1052.76	5742.03	12986.67	19162.00	17936.14	12724.82	8527.41	
<b>COSTOS</b>								
ACTIVOS FIJOS								
INDUSTRIA	665.02	1452.28	2208.75	1570.59	767.25	625.25	509.51	
COMERCIO	24.60	53.72	81.70	58.09	28.38	23.13	18.85	
SERVICIOS	85.33	186.35	283.41	201.53	98.45	80.23	65.38	
SUELDOS								
COSTO DE OPORTUNIDAD DEL PROPIETARIO								
INDUSTRIA	8.08	33.82	78.02	123.32	150.78	167.02	180.48	
COMERCIO	.81	3.39	7.94	12.56	15.51	17.28	18.70	
SERVICIOS	.32	1.35	3.38	5.26	6.72	7.62	61.87	
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA FAMILIA								
INDUSTRIA	15.58	65.19	150.42	237.76	290.69	322.00	347.94	
COMERCIO	1.70	7.12	16.67	26.38	32.57	36.29	39.27	
SERVICIOS	.19	.81	2.03	3.15	4.03	4.57	37.11	
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA MANO DE OBRA								
INDUSTRIA	25.74	155.96	364.86	555.44	532.91	380.81	252.90	
SERVICIOS	.70	4.26	9.78	14.77	13.94	9.96	6.69	
SUBTOTAL DE SUELDOS	53.14	271.90	633.10	978.64	1047.14	945.56	944.97	
ADMINISTRACION DEL BIP	74.20	238.26	531.66	631.72	453.52	325.24	233.24	
ASISTENCIA TECNICA SUBPRESTAMISTA, VEHICULO, COMPUTADORAS, VIAJES, ETC.	134.31	340.00	340.00	75.00	75.00	75.00	75.00	
COSTOS TOTALES	1036.59	2542.51	4078.61	3515.56	2469.74	2074.40	1846.93	
BENEFICIO ANUAL NETO	16.17	3199.52	8908.06	15646.44	15466.40	10650.42	6680.48	
BENEFICIO/COSTO a 15% VALOR ACTUALIZADO NETO	4.10 32041.90							
BENEFICIO/COSTO a 20% VALOR ACTUALIZADO NETO	3.99 26582.84							

CUADRO III.6 ANALISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO FDU: CASO MINIMO  
(en dólares EUA)

	10/82-12/83	1984	1985	1986	1987	1988	1989	
<b>BENEFICIOS</b>								
VALOR AGREGADO DIRECTO								SUMA
INDUSTRIA	378.56	3058.07	6799.98	6750.38	5445.40	3166.50	1575.25	27174.15
COMERCIO	110.37	351.41	530.16	436.56	201.46	90.18	60.34	1780.47
SERVICIOS	39.08	236.76	516.07	674.14	534.90	312.99	157.52	2471.45
SUMA	528.01	3646.24	7846.21	7861.08	6181.76	3569.67	1793.11	31426.08
VALOR AGREGADO INDIRECTO								
INDUSTRIA	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
COMERCIO	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
SERVICIOS	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
SUMA	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
<b>BENEFICIOS TOTALES</b>	<b>528.01</b>	<b>3646.24</b>	<b>7846.21</b>	<b>7861.08</b>	<b>6181.76</b>	<b>3569.67</b>	<b>1793.11</b>	
<b>COSTOS</b>								
ACTIVOS FIJOS								
INDUSTRIA	665.02	1452.28	1742.05	888.31	325.53	217.80	145.73	
COMERCIO	24.60	53.72	64.43	32.86	12.04	8.06	5.39	
SERVICIOS	85.33	186.35	223.53	113.98	41.77	27.95	18.70	
SUELDOS								
COSTO DE OPORTUNIDAD DEL PROPIETARIO								
INDUSTRIA	8.08	33.82	72.35	103.69	117.68	123.90	128.18	
COMERCIO	.81	3.39	7.36	10.59	12.15	12.85	13.31	
SERVICIOS	.32	1.35	3.12	4.48	5.32	5.72	43.94	
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA FAMILIA								
INDUSTRIA	15.58	65.19	139.48	199.90	226.88	238.87	247.12	
COMERCIO	1.70	7.12	15.45	22.24	25.51	26.99	27.95	
SERVICIOS	.19	.81	1.87	2.69	3.19	3.43	26.36	
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA MANO DE OBRA								
INDUSTRIA	25.74	207.95	462.40	459.03	370.29	215.32	107.12	
SERVICIOS	.70	4.26	9.29	12.13	9.63	5.63	2.84	
SUBTOTAL DE SUELDOS	53.14	323.89	711.32	814.74	770.66	632.72	596.81	
ADMINISTRACION DEL BIP	74.20	238.26	468.42	485.24	301.92	202.00	135.12	
ASISTENCIA TECNICA SUBPRESTAMISTA, VEHICULO, COMPUTADORAS, VIAJES, ETC.	134.31	340.00	340.00	75.00	75.00	75.00	75.00	
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>1036.59</b>	<b>2594.50</b>	<b>3549.75</b>	<b>2410.13</b>	<b>1526.92</b>	<b>1163.53</b>	<b>976.74</b>	
<b>BENEFICIO ANUAL NETO</b>	<b>-508.58</b>	<b>1051.74</b>	<b>4296.46</b>	<b>5450.95</b>	<b>4654.84</b>	<b>2406.14</b>	<b>816.37</b>	
BENEFICIO/COSTO a 15%	2.21							
VALOR ACTUALIZADO NETO	9956.04							
BENEFICIO/COSTO a 20%	2.16							
VALOR ACTUALIZADO NETO	8326.00							

este análisis económico no debería crear un sentido de complacencia; las empresas que están en peligro financiero pondrán en peligro los beneficios futuros del proyecto.

## NOTAS

- 1 Perú, Major Development Policy Issues and Recommendations, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, junio de 1981, p. 30.
- 2 Employment and Development of Small Enterprises, Sector Policy Paper, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, febrero de 1978, p.64.

CAPITULO CUATRO  
INICIATIVAS FUTURAS DEL PROYECTO PARA LA AID/PERU  
EXAMEN GENERAL

Los resultados de la evaluación del FDU han sido útiles para identificar tres posibles iniciativas para nuevos proyectos. Estas incluyen un proyecto de créditos para empresas pequeñas de todo el Perú, un proyecto de asistencia al sector informal y un proyecto de análisis normativo que entraña estudios y diálogo en materia de política para analizar y abordar los problemas que afronta el sector de las empresas privadas de escala pequeña y media.

Los esbozos siguientes de los diseños de proyectos posibles se basan en un examen rápido de las cuestiones pertinentes. Cada una de ellas requiere un análisis más a fondo antes de que la AID/Perú pueda emprender acción. Así pues, cada descripción concluye con sugerencias en cuanto al alcance de la labor de los estudios de seguimiento ulterior y las calificaciones requeridas de los analistas apropiados.

FONDO DE DESARROLLO DE EMPRESAS DEL PERU

Razón fundamental

Una dependencia exclusiva en los sectores tradicionales del Perú --la agricultura y la minería-- no producirá a corto plazo un crecimiento suficiente y los puestos de trabajo requeridos por la economía. La experiencia y las posibilidades del resto del sector industrial son ambivalentes. Empresas públicas ineficaces siguen absorbiendo recursos de las arcas gubernamentales, empleando a un gran número de personas a niveles bajos de eficacia. El sector industrial privado se está recuperando del duro golpe proporcionado por la recesión de 1983; el proyecto FRI de \$60 millones de la AID/Perú está dedicado a reactivar a estas empresas mayores. Quizás la porción más dinámica de la economía sea el sector de empresas pequeñas. Las empresas pequeñas del Perú, en su conjunto, han resultado más flexibles que las empresas mayores durante la recesión económica. Generan ingresos

y empleo a costos de inversión más bajos y mejoran el nivel de vida de los grupos de ingresos más bajos de la población.

En la última década, la AID ha financiado proyectos innovadores de desarrollo de empresas pequeñas con resultados impresionantes. Las evaluaciones del Fondo de Desarrollo Rural de la AID (1974-1982) y el Fondo de Desarrollo Urbano (1982-1985) han demostrado que estos proyectos:

- Introdujeron e institucionalizaron programas de créditos a las empresas pequeñas dentro del BIP.
- Contribuyeron a la descentralización de los procedimientos del BIP, aumentando la eficacia de las operaciones bancarias en general.
- Crearon un compromiso y capacidad internas para administrar futuros proyectos de empresas pequeñas.
- Generaron aumentos importantes, como promedio, en el valor agregado de las empresas beneficiarias del proyecto y el ingreso para los propietarios, y
- Crearon un número relativamente grande de puestos de trabajo nuevos a un bajo costo de inversión.

Sin embargo, tipos de interés efectivos muy negativos han ocasionado una rápida descapitalización de ambos fondos. Quedan pocos recursos en el FDR y se prevé que la cartera del FDU de \$13 millones quedará reducida a \$4,6 millones para 1989, utilizando estimaciones conservadoras (véase la sección sobre actuación financiera). El proyecto PROPEM financiado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento no llena este vacío puesto que sirve a empresas mayores, con un tamaño de préstamo promedio de unos \$50.000. De acuerdo con los resultados de la encuesta, el tamaño del préstamo promedio para el FDU, en comparación, es de unos \$3.500.

La demanda de crédito entre las empresas pequeñas sigue siendo fuerte. En la actualidad, los prestatarios solventes pueden clasificarse en tres grupos:

- Prestatarios nuevos que tratan de obtener préstamos en su región donde ahora están agotados los fondos del RDF.

- Prestatarios pasados del FDR que fueron introducidos al sector financiero oficial mediante estos préstamos de la AID, efectuaron una ampliación y, de esta forma, adquirieron la necesidad de financiamiento adicional, y
- Empresas pequeñas situadas en zonas no abarcadas por los fondos FDR o FDU, por ejemplo la ciudad de Arequipa, o zonas que no son de pueblos jóvenes en las ciudades costeras beneficiarias del FDU.

A medida que se agota la cartera FDU en términos reales, los prestatarios de empresas pequeñas nuevos y existentes que tratan de obtener nuevos créditos pasarán a engrosar las filas de este grupo.

En vista de este escenario, el equipo de evaluación de DAI recomienda decididamente que la AID/Perú considere la financiación de un nuevo proyecto que proporcionaría créditos a las empresas pequeñas del Perú. La necesidad es inmediata, la demanda es elevada y se espera que el efecto económico positivo sea importante.

#### Meta y finalidad del proyecto

La meta de un futuro proyecto nacional de créditos a las pequeñas empresas deberá ser la de aumentar la productividad, el ingreso y el empleo de las empresas beneficiarias. La finalidad del proyecto deberá ser la institucionalización de programas eficaces de créditos a las empresas pequeñas dentro de bancos de desarrollo, financieras y/o bancos comerciales seleccionados de todo el Perú.

#### Grupo beneficiario

Deberán ser elegibles para recibir los préstamos las pequeñas empresas situadas en zonas desventajadas del Perú que carecen de acceso a otras fuentes de crédito oficial. Para aumentar al máximo el efecto económico de los recursos crediticios escasos, el proyecto deberá concentrarse en empresas que:

- Utilicen los préstamos para aumentar la productividad de los recursos existentes o adquieran equipos nuevos para aumentar la producción cuando exista demanda suficiente.
- Demuestren fuertes encadenamientos hacia atrás y hacia adelante dentro de la economía, y
- Tengan grandes posibilidades de producción de empleo directo o indirecto.

Entre los sectores a los que hay que dar prioridad pudieran figurar las empresas familiares (así como los artesanos), las industrias en pequeña escala, la agroindustria, la pesquería, los servicios y las empresas comerciales situadas en zonas rurales. Los resultados de la evaluación FDU indican que si va a ser un objetivo importante la producción de empleo, el nuevo proyecto deberá excluir las tiendas de abarrotes de las zonas urbanas; se constató que los préstamos a dichas tiendas producen pocos beneficios económicos para la sociedad.

#### Sugerencias para el diseño del proyecto

##### Servicio de descuento

El equipo de evaluación consideró dos opciones posibles para la ejecución del proyecto. La primera consistió en establecer un servicio de descuento dentro de una institución financiera existente para efectuar préstamos a instituciones crediticias intermediarias (ICI). La segunda alternativa fue proporcionar fondos directamente a las ICI.

La ventaja de trabajar a través de un mecanismo de descuento al servicio de toda una serie de ICI es la de que los fondos se asignan de acuerdo con la demanda. Los fondos descontados pueden proporcionar una gestión centralizada de los fondos y permitir a la AID/Perú tratar sólo con una institución en vez de con varias. La desventaja de establecer un mecanismo de descuento es la de que, a menos que las ICI adelanten sus propios fondos y no esperen refinanciación, pueden producirse retrasos considerables antes del desembolso de los fondos del préstamo. Otra consideración es la de que la relación entre los establecimientos de fondos al por

mayor y al por menor en el Perú ha estado llena de conflictos en otros proyectos. Sin embargo, el equipo no pudo identificar un mecanismo jurídico apropiado y un sistema administrativo eficaz mediante el que la AID/Perú pudiera trabajar directamente con las ICI. La AID/Perú desea explorar esta opción a fondo, si parece factible. En esta sección se detalla un concepto posible para la primera opción.

Los dos candidatos obvios para servir como dispositivo de descuento son el BIP y COFIDE. Se requiere un análisis adicional a fondo para determinar cuál sería la institución más apropiada. La experiencia del BIP con el proyecto de FRI indica que la institución bancaria al por mayor no debería servir como establecimiento al por menor para sus préstamos. El establecimiento de una unidad autónoma que no depende principalmente de su base en la sede es algo más fácil en la teoría que en la práctica. El personal de la unidad de descuento puede verse sometido a presiones para conceder preferencia a la financiación de las peticiones presentadas por la misma institución, para contrariedad y en detrimento de los otros establecimientos al por menor.

La unidad de descuento debería establecerse como una unidad separada bien en el seno del BIP, de COFIDE o directamente del BCR, consagrada a promover el uso de los fondos de las empresas pequeñas entre las ICI. Podría descontarse un 80-90 por ciento de cada subpréstamo, según los resultados del análisis ulterior, de forma que las ICI también comprometan parte de sus propios fondos al proyecto. También puede requerirse asistencia técnica a corto y/o largo plazo a la unidad de descuento.

El mecanismo de descuento para los préstamos a las pequeñas empresas del tamaño FDR/FDU, sólo puede funcionar bien si se tramitan y desembolsan con eficacia las peticiones de refinanciamiento. El personal en el fondo de descuento no tiene que estudiar detalladamente la solvencia de cada subpréstamo; las instituciones crediticias se limitarían a enviar una lista de los subpréstamos aprobados incluyendo la conformidad de los datos con los criterios del proyecto (ubicación, sector, cuantía y clase de préstamo). El personal del fondo de descuento podría efectuar verificaciones

periódicas de las ICI y comprobar con los subprestatarios para verificar esta información y determinar si los subpréstamos están contribuyendo a alcanzar las metas del proyecto.

### Instituciones crediticias intermediarias

Hace diez años la AID estableció un proyecto que transformó al BIP de un prestamista exclusivamente de empresas de tamaño medio y grande, en la única fuente institucional de préstamos a empresas muy pequeñas del Perú. Este proyecto deberá tratar de ampliar la gama de instituciones que ofrecen préstamos a las empresas pequeñas. Las ICI posibles deberían incluir bancos de desarrollo, financieras y bancos comerciales. Puesto que quizás sea necesario animar a estos dos últimos grupos a prestar a esta nueva clientela, el proyecto tendrá que ofrecer incentivos apropiados para inducirles a participar. En particular, tendrá que tratar de cambiar los criterios de aprobación de préstamos de estas instituciones, haciendo que, en vez de depender exclusivamente de una garantía, pasen a depender del análisis de la validez de los subproyectos y la capacidad de amortización de la deuda.

Las objeciones principales que las ICI pueden tener a los proyectos de préstamos a las empresas pequeñas, a la escala del FDU, son las de que entrañan fuertes costos administrativos y un riesgo excesivo. El margen ofrecido a las ICI, por tanto, ha de abarcar como mínimo los costos administrativos estimados. La adversión al riesgo puede superarse mediante uno de dos mecanismos:

- El establecimiento de un mecanismo autónomo de garantía de préstamos que cubra parcialmente el riesgo de las ICI.
- Aumento en el rendimiento de los préstamos a las ICI.

La ventaja de un fondo de garantías de préstamos que tenga la confianza de las ICI está en que reducirá su riesgo a niveles aceptables. Sin embargo, también añadiría otro nivel más en el proceso de aprobación de los préstamos y, de esta forma, retrasaría el desembolso de los préstamos. La institución de garantía de préstamos propuesta actualmente de garantizar

los préstamos a las empresas pequeñas, FOGAPI, puede exigir la reestructuración para servir como fondo de garantía eficaz y autónomo.

La segunda opción, la de aumentar el margen de las ICI, tiene la ventaja de eliminar a terceros en el proceso de aprobación de préstamos. Se necesitaría un estudio a fondo para determinar el índice de morosidad probable, tomando como base programas análogos, así como las expectativas en cuanto a riesgo y rendimiento de las ICI. Se desconoce aún si un margen generoso puede calmar las preocupaciones de las ICI en cuanto a efectuar préstamos a las empresas pequeñas.

#### Cuantía del fondo de créditos y duración del proyecto

Se espera que la demanda de préstamos de las empresas pequeñas sea elevada si se lanza un programa nacional. El equipo de evaluación estima que este proyecto podría absorber fácilmente \$15-20 millones. Sin embargo, se necesita un análisis de la demanda para determinar cuál puede ser la demanda real de créditos a distintos niveles de tipo de interés para los subpréstamos.

En vista de la naturaleza innovadora de este proyecto y del deseo de cambiar los procedimientos de préstamos de los bancos comerciales, es de esperar que este proyecto tenga un comienzo lento hasta que estén instituidos sistemas administrativos eficaces. La evaluación del FDR puso de manifiesto, por ejemplo, que el BIP no comienza a promover su línea a las empresas pequeñas rurales activamente hasta dos años después de la iniciación del proyecto. Así pues, este proyecto debería tener un marco cronológico mínimo de cinco años para asegurar que la capacidad institucional tiene tiempo suficiente para desarrollarse.

#### Asistencia técnica

La experiencia FDR/FDU ha demostrado que las instituciones ejecutoras se muestran reacias a aceptar asistencia técnica a corto y largo plazos. Sin embargo, el equipo de evaluación recomienda decididamente que dicha

asistencia técnica sea una parte importante no negociable del diseño del proyecto. Para asegurar la utilización real de la asistencia técnica, la AID/Perú puede exigir que dichos contratos formen parte de las condiciones previas al préstamo.

Si se selecciona al BIP como mecanismo de descuento (impidiendo así que desembolsen los préstamos directamente a los subprestatarios), entonces deberá proporcionarse asistencia técnica para ayudar al establecimiento de una unidad eficaz de gestión del proyecto. Esta unidad requerirá la presencia de asistencia técnica a largo plazo.

Si el BIP es una de las ICI, entonces se requerirá asistencia técnica a largo plazo para:

- Cambiar su concentración de desembolso, a cobro de préstamos.
- Mejorar la eficacia de sus operaciones de tramitación y desembolso de préstamos, y
- Fortalecer su función de auditoría interna.

También debería incluirse la asistencia técnica a otras ICI participantes. Un fin sería ayudar a las instituciones de préstamos comerciales a mejorar las técnicas de evaluación de proyectos aplicadas a las empresas pequeñas.

Además, la asistencia técnica deberá estructurarse cuidadosamente para satisfacer las necesidades de los subprestatarios. En vez de que la institución de descuento o las ICI proporcionen esta asistencia, la AID/Perú quizás desee considerar la contratación de estos servicios a instituciones que se dedican a proporcionar asistencia técnica a las empresas en pequeña escala. La eficacia de esta asistencia depende no sólo de la materia en cuestión sino también de la capacidad de comunicarse efectivamente con los subprestatarios.

### Descripción de los subpréstamos

Las recomendaciones siguientes se basan en los resultados de las evaluaciones FDR y FDU, y requieren un análisis adicional.

Cuantía del préstamo: Para aumentar al máximo el número de empresas pequeñas que puedan beneficiarse con este proyecto y atender sus necesidades de crédito, el equipo de evaluación estima que la cuantía máxima del préstamo quizás debiera ser de \$100.000.

Tipos de interés: Para evitar la descapitalización del fondo para préstamos y asegurar un uso eficaz de los recursos del préstamo, la AID/Perú quizás opte por indexar el interés sobre los préstamos que excedan una cuantía determinada (\$15.000 por ejemplo). El método de indexación propuesto en el documento del Proyecto de FDU pudiera servir de modelo para este proyecto. La indexación es preferible para subprestatarios frente al método de actualizar el interés para aumentar el tipo de interés efectivo puesto que permite a los prestatarios efectuar préstamos menores durante los primeros años del préstamo cuando los ingresos de las empresas pueden ser más bajos. Sin embargo, la AID/Perú debiera esperar una fuerte resistencia a esta idea, y ha de estar preparada a permanecer firme. De lo contrario, este fondo nacional para las empresas pequeñas también se evaporará en cuestión de unos años.

Para introducir lentamente este concepto, los préstamos por debajo de cierta cuantía pudieran manejarse de acuerdo con las prácticas actuales. Sin embargo, la AID/Perú debiera insistir en que en dichos préstamos se carguen los tipos máximos del BCR más gastos administrativos. El interés deberá cobrarse de acuerdo con los métodos de descuento vigentes para aumentar el tipo de interés efectivo. Las instituciones crediticias deberán concertar acuerdos legales con los subprestatarios que les permitan aumentar sus tipos de interés durante la vida de cada préstamo de acuerdo con los niveles del BCR.

Plazo de los préstamos: La experiencia de FDR/FDU indica que los préstamos podrán tener un plazo de uno a seis años.

Finalidad de los préstamos: La evaluación del FDU indica que casi todas las empresas están trabajando muy por debajo de los niveles de su capacidad. Aunque una falta de demanda suficiente es la causa entre ciertas actividades saturadas (las panaderías y zapaterías, por ejemplo), en muchos casos esto se debe a un capital de explotación insuficiente. Así pues, este proyecto debería proporcionar:

- Préstamos permanentes para capital de explotación a fin de ampliar la producción, aumentar la utilización de la capacidad y reparar equipo viejo y adquirir piezas de repuesto, y
- Préstamos de inversión a largo plazo para adquirir equipo usado y nuevo para las empresas que demuestren una fuerte demanda para sus productos.

Período de gracia: Deberá ofrecerse un período de gracia en los préstamos, según consideren apropiados las instituciones crediticias.

#### Estudio del documento de ejecución previo al proyecto

Todas las sugerencias ofrecidas arriba deberán estar sujetas a un escrutinio cuidadoso. Inicialmente, un equipo integrado por tres personas deberá analizar la capacidad administrativa y financiera de los posibles mecanismos de actualización, BIP y COFIDE; el interés y la capacidad de las financieras y bancos comerciales para participar en el proyecto, y la demanda de crédito entre los diferentes sectores y emplazamientos de las empresas en pequeña escala. Estos estudios deberán formar una parte integral del diseño del proyecto inicial y requerir unas cinco semanas del calendario cada uno.

#### Análisis financiero y administrativo del mecanismo de descuento

Este estudio realizaría una revisión de los posibles mecanismos eficaces de ejecución de proyectos con el BCR, COFIDE, BIP, las financieras y los bancos comerciales. Este análisis tendrá por resultado recomendaciones

en cuanto al canal apropiado para administrar los fondos y actividades del proyecto. El analista asignado también deberá emprender un análisis integral del BCR, COFIDE y BIP desde un punto de vista tanto administrativo como financiero y determinar si es apropiado utilizar a cada una de estas entidades como institución financiera al por mayor o al por menor. El análisis administrativo deberá analizar las necesidades de asistencia técnica del BIP y proponer un plan para fortalecer a esa institución.

Las calificaciones del especialista en banca deberán incluir experiencia bancaria amplia, conocimiento de los mecanismos de descuento aplicados a los programas de desarrollo, familiarización con los bancos comerciales y experiencia con proyectos de desarrollo de empresas pequeñas.

#### Análisis de las ICI posibles

Este análisis examinará el interés de las ICI y su capacidad para administrar una cartera de préstamos a las empresas pequeñas. El analista deberá indicar qué instituciones muestran interés en el proyecto, su capacidad para proporcionar préstamos a grupos beneficiarios en vista de los procedimientos actuales y sus expectativas. El estudio deberá analizar cuidadosamente el margen requerido para superar la aversión al riesgo de las ICI y efectuar un cambio a hacer préstamos a las empresas pequeñas. También deberán identificarse las necesidades de asistencia técnica de las ICI. Finalmente, el analista deberá investigar la idea de reorganizar FOGAPI o establecer un fondo de garantía nuevo para cubrir parcialmente el riesgo de las ICI.

El estudio deberá ser realizado por un segundo analista financiero en banca que trabaje paralelamente con el primero.

#### Análisis económico

El tercer estudio requerido para preparar el diseño de un proyecto es un análisis de la demanda de crédito por las empresas pequeñas a distintos

tipos de interés, incluyendo tipos positivos reales y una determinación de si deberá darse prioridad o deberán excluirse algunos sectores. El economista deberá analizar los datos secundarios existentes y efectuar una encuesta rápida informal para identificar el grupo beneficiario del proyecto en términos del sector económico, el emplazamiento geográfico, la escala y los posibles beneficios financieros y económicos. Este análisis deberá estudiar también las restricciones que limitan a las empresas pequeñas e identificar los fines y cuantía de los créditos. Estos resultados deberán extrapolarse para dar una idea de la demanda de crédito y la cuantía del fondo de préstamo. También deberán investigarse las necesidades de asistencia técnica y el hecho de si los empresarios están dispuestos a pagar dicha asistencia. El analista deberá ser un economista experimentado en formulación de proyectos de préstamos a las empresas pequeñas y analizar la actuación financiera y económica de las empresas pequeñas.

#### PROYECTO DE PRESTAMOS AL SECTOR INFORMAL

##### Descripción del sector informal y la razón fundamental del proyecto

Una amplia definición del sector informal comprende empresas comerciales, industriales y de servicios que no están legalmente constituidas. Las empresas del sector informal del Perú operan en mercados altamente competitivos y predominan en actividades caracterizadas por una fácil entrada con costos de capital de iniciación bajos. Puesto que no tienen acceso a préstamos baratos, financiados por donantes, y no están sujetas a un salario mínimo legislado, al seguro social y a otros beneficios a los empleados, son típicamente empresas de alta densidad de mano de obra. A menudo, producen bienes baratos destinados a las clases más bajas, dependiendo así de insumos nacionales. Los estudios realizados en otros países han demostrado que el sector informal prospera a menudo durante los períodos de recesión a medida que los consumidores cambian de las importaciones y productos del sector formal a productos más baratos, a veces inferiores, producidos por el sector informal. Existen vínculos fuertes entre las empresas formales e informales, siendo estas últimas

las que a menudo producen los insumos de mayor densidad de mano de obra utilizados por las primeras.

La gama de empresas del sector informal del Perú es sumamente diversa, tal como lo analizó el Instituto para la Libertad y Democracia (ILD). Las empresas del sector informal oscilan entre vendedores que deambulan por las calles ofreciendo sus productos y empresas en una escala bastante grande que montan automóviles, camiones, motores, bicicletas, equipo de minería, hornos e incluso instrumentos para la fuerza aérea del Perú [1].

Las empresas del sector informal dependen de los ahorros personales y de prestamistas para financiar sus iniciativas. Estos últimos cargan interés de aproximadamente 30 por ciento por mes, dependiendo principalmente del carácter del empresario que recibe el préstamo. Puesto que sólo 10 por ciento de las empresas del sector informal tienen un título de propiedad en Lima, a menudo pueden ofrecer pocas garantías realmente reconocidas. Además, la falta de una condición jurídica también inhibe su capacidad de obtener contratos más grandes.

Estudios recientes indican que ese sector es una parte sumamente importante en la economía urbana del Perú. De acuerdo con el ILD, se afirma que el sector informal produce 65 por ciento del producto interno bruto de Lima con un fuerte dominio en ciertas actividades. Se informa que le corresponde aproximadamente 65 por ciento de la construcción en Lima. Por ejemplo, en los años 1950 a 1982, el sector informal construyó viviendas para 2,7 millones de personas a un costo de US\$47,2 millones, unas 20 veces las construidas por el sector público. Las empresas del sector informal también fueron responsables de construir 196 mercados públicos en Lima, proporcionando infraestructura y seguridad para quienes anteriormente vendían sus artículos en las calles. Se informa que producen 85 por ciento de las prendas de vestir en Lima, un 74 por ciento del calzado y 78 por ciento de los muebles. Además, se declara que 85 por ciento del transporte de autobús y 95 por ciento del transporte público total está en manos del sector informal. Mientras que el servicio de autobús

administrado por el gobierno funciona con pérdida, los operados por el sector informal tienen pingües utilidades.

La importancia de este sector para los centros urbanos, su vitalidad en una economía caracterizada por una actuación deficiente en años recientes y su elevada capacidad de generación de empleo le hacen un blanco apropiado de la asistencia exterior. La AID/Perú ha reconocido ya este hecho proporcionando una subvención a Acción Comunitaria del Perú que otorga préstamos pequeños para actividades del sector informal. Pero, la necesidad de asistencia es mucho mayor.

#### Opciones del proyecto

Existen dos opciones fundamentales para el proyecto. La primera sería concentrarse en cambiar la política y las limitaciones burocráticas que impiden la legalización de las empresas del sector informal. El proyecto también podría financiar estudios para determinar la importancia económica del sector informal y sus necesidades específicas. La AID ha financiado ya al ILD para que trabaje a este nivel. Sin embargo, se espera que dichos cambios de política lleven varios años, especialmente si entrañan cambios en la serie de beneficios de los empleados en el sector oficial. Se necesita alguna asistencia a este sector para que se efectúen dichos cambios.

La segunda opción para el proyecto sería la de proporcionar crédito y asistencia técnica apropiada al sector informal. Esta actividad debería ser un proyecto piloto experimental que proporcione fondos de subvención a la institución ejecutora para captar interés y desarrollar su capacidad en hacer frente a este sector de forma flexible. Probablemente el proyecto no debería pasar de \$2 millones al principio y pudiera ser un componente del Fondo de Desarrollo de las Empresas Peruanas anterior ya descrito. Una vez que este proyecto ha obtenido aceptación y se ha institucionalizado, la

AID/Perú, si procede, deberá proporcionar adiciones futuras sobre una base de préstamos.

La AID ha tenido una experiencia importante en la ejecución de estas clases de proyectos en todo el mundo. Puesto que la experiencia en los proyectos ha sido ambivalente, un requisito fundamental sería incorporar las lecciones aprendidas en otros lugares, así como en el Perú. A título de ilustración, un ejemplo eficaz e interesante es el proyecto de préstamos a las microempresas de Badan Kredit Kecamatan financiado por la AID en Indonesia.

#### Meta y finalidad del proyecto

La meta de un proyecto de créditos al sector informal debería ser aumentar la productividad, los ingresos y el empleo de las empresas y fomentar su entrada al sector oficial. El fin del proyecto debería ser identificar un método eficaz en función del costo para proporcionar crédito y asistencia técnica apropiada a las empresas del sector informal que les permita asegurar su continuación e independencia financieras.

#### Diseño del proyecto de créditos al sector informal

##### Posibles instituciones ejecutoras

Tres posibles instituciones pudieran servir como medios de ejecución del proyecto: el Banco Industrial del Perú, Acción Comunitaria del Perú y las Empresas Administradoras para los Fondos Públicos. Un examen superficial de estas entidades indica que cada una de ellas tiene ventajas y desventajas claras que deberán someterse a un estudio ulterior.

##### Banco Industrial del Perú

Puesto que el BIP es la institución financiera encargada de los préstamos a las empresas pequeñas, es una posible agencia ejecutora lógica. Su amplia infraestructura de sucursales y personal situados en distintos

puntos del Perú proporciona la seguridad de que, si tiene éxito, el proyecto pudiera reproducirse a un costo marginal relativamente bajo. Este proyecto pudiera ser una nueva parte importante de las operaciones del BIP, con un efecto análogo al proyecto RDF hace 10 años. Las lecciones aprendidas con el proyecto piloto indicaron que los cambios en los procedimientos de análisis, aprobación, desembolso y cobro de los préstamos, por ejemplo, también pudieran mejorar la eficacia del banco en los préstamos al sector formal. Además, la estipulación de cargar tipos de interés reales positivos pudiera inducir su adopción para otras líneas de crédito. Ciertamente, este proyecto piloto pudiera formar parte del proyecto nacional de préstamos a las pequeñas empresas descrito en la sección anterior.

Sin embargo, la operación a través del BIP pudiera tener varias limitaciones claras. Primero, no está claro si la gerencia del BIP está realmente interesada en realizar un proyecto de préstamos al sector informal. Segundo, los procedimientos burocráticos y criterios para los préstamos utilizados para los proyectos FDR y FDU son inapropiados para un proyecto de préstamos al sector informal. El BIP tendría que crear una unidad autónoma dotada de un gerente familiarizado con los préstamos al sector informal y de profesionales en banca que crean en ese concepto. Esta unidad también deberá estar complementada quizás por dos asesores en asistencia técnica a largo plazo que han trabajado en proyectos de préstamos al sector informal. El personal de proyecto deberá comenzar leyendo las evaluaciones realizadas de los proyectos de préstamo al sector informal y, luego, deberá visitar proyectos análogos en el Perú y otros países de la América Latina. El proyecto deberá comenzar en una oficina sucursal de forma experimental y ampliarse lentamente sobre la base de una ejecución eficaz.

### Acción Comunitaria del Perú

Para enero de 1985, ACP había proporcionado de 1.000 a 1.500 préstamos a las microindustrias y operaciones comerciales, respectivamente. Los préstamos oscilan entre \$13 (S.100.000) y un máximo de \$1.300 (S.10 millones) por persona. Se informa que la cartera comercial, que carga tipos positivos reales de interés, tiene un índice de morosidad inferior al 1 por ciento (préstamos en mora por más de una semana incluyendo el interés y el principal) mientras que la cartera de la microindustria tienen un índice de morosidad de aproximadamente 20 por ciento (préstamos en mora por 60 días o más). Los préstamos al comercio son para un período de ocho semanas y son pagaderos semanalmente, mientras que los préstamos a la industria son por un período de seis meses y son pagaderos mensualmente. Los prestatarios han de formar grupos solidarios integrados por cinco prestatarios que garantizan el reembolso del préstamo. Este método, aplicado con éxito por otros proyectos de préstamos al sector informal en otros países, reduce los costos administrativos y mejora la actividad de cobro. Casi todos los préstamos son para capital de explotación.

ACP tiene una ventaja clara debido al hecho de que ha demostrado capacidad en esta clase de programa y está muy deseoso de ampliar sus operaciones más allá de la zona de Lima. La desventaja de utilizar a esta organización sin fines de lucro es la de que el costo marginal de ampliar el proyecto a otras zonas es elevado debido a la falta de una infraestructura existente. Además, la AID/Perú quizás no desee crear una institución no financiera paralela que compita con el sector de préstamos financieros oficial, especialmente una institución que dependa de fondos de subvención. En cualquier caso, la AID/Perú ya ha otorgado una subvención de contrapartida a la ACP.

En vez de utilizar la ACP como fuente de crédito para este proyecto piloto, la AID/Perú quizás pudiera considerar utilizar el personal de la ACP y otros consultores exteriores para proporcionar asistencia técnica a los subprestatarios.

### Empresas Administradoras para los Fondos Públicos

El equipo de evaluación no pudo investigar la posibilidad de trabajar con esta institución. Ha sido constituida para trabajar con el sector extraoficial y da cuenta a CONASEV en el Ministerio de Economía y Finanzas. Actualmente organiza loterías entre empresas del sector informal para recaudar fondos, pero está instituida a fin de proporcionar toda una serie de servicios incluyendo, según se informa, los de crédito.

La ventaja de esta institución es la de que está familiarizada con el sector informal. Sin embargo, una fuerte desventaja es la de que no tiene experiencia con estos proyectos de préstamos y se concentra en actividades de beneficencia.

### Características de los grupos prestamistas y subprestatarios

Debido a los recursos limitados disponibles, el equipo de evaluación recomienda que los préstamos se limiten a empresas productivas. Estas empresas tienen las mayores posibilidades de generar importantes beneficios económicos, tales como un mayor valor agregado y empleo, y los préstamos a las empresas comerciales tendrán un efecto limitado fuera de la familia inmediata de los empresarios. Las microempresas deberán unirse en grupo (grupos de cinco miembros como los utiliza ACP) que tengan una responsabilidad jurídica y legal para amortizar los préstamos. Los miembros de los grupos no han de proceder necesariamente del mismo sector, pero deberán proceder de la misma comunidad y conocerse mutuamente antes del proceso del préstamo.

### Proceso de solicitud, aprobación y desembolso de los préstamos

El proyecto ha de establecer un mecanismo eficaz de crédito para atraer a empresarios del sector informal, que entrañe la utilización de un formulario simple de solicitud de préstamo para los prestatarios en el

que se indiquen sus necesidades y el personal disponible y los recursos de la empresa (utilizado más por razones psicológicas que de garantía real). La profundidad del análisis del préstamo variaría mucho según la cuantía del préstamo; los préstamos muy pequeños no merecerían dicho análisis. El desembolso del préstamo ocurriría rápidamente después de la solicitud de préstamo, lo que significa que la autoridad de aprobación del préstamo ha de delegarse totalmente a la oficina sucursal ejecutora.

### Tipos de interés

La experiencia obtenida en otros lugares ha demostrado que las empresas informales están dispuestas a pagar tipos de interés positivos elevados si los costos de la transacción para los prestatarios son bajos. Esto significa que los préstamos han de desembolsarse rápidamente sin mucho papeleo, que la oficina de préstamos ha de estar convenientemente situada cerca de los prestatarios y que los procedimientos de amortización deberán ser ágiles y simples. Si se satisfacen estos requisitos, entonces el proyecto de préstamo al sector informal deberá cargar tipos de interés adecuados para sufragar los gastos administrativos, los impagos y la inflación. Aunque los fondos del proyecto tendrían forma de subvención, los ingresos de los cobros del interés deberán aún ser suficientes para pagar los sueldos, otros gastos y deudas incobrables.

### Cuantía de los préstamos

Otros proyectos de préstamo al sector informal han indicado que un factor importante para las tasas elevadas de amortización es la expectativa de recibir otro préstamo mayor. Así pues, la agencia de préstamos pudiera comenzar efectuando préstamos pequeños a los grupos nuevos para limitar su riesgo y luego efectuar préstamos mayores a estos clientes. Aunque se necesita un estudio adicional, el equipo de evaluación sugiere una cuantía mínima de préstamo de \$150 por persona (o \$750 por grupo) y una cuantía máxima de préstamo de \$5.000 por persona (o \$25.000 por grupo). Cada miembro del grupo no tendría que recibir necesariamente un préstamo de tamaño igual.

Más allá de cierta cuantía del préstamo o después de haber recibido dos préstamos, los miembros del grupo pudieran tener que entrar en el sector oficial para seguir recibiendo créditos. Deberá analizarse cuidadosamente esta idea antes de su incorporación al diseño del proyecto para determinar si las condiciones del préstamo proporcionarían motivación suficiente para entrar en el sector formal, y no pelagra la actuación en la amortización de los préstamos.

#### Finalidad del préstamo

Una ventaja comparativa de las empresas informales es la de que hacen un uso ingenioso de equipo viejo y la naturaleza de alta densidad de mano de obra de sus productos. Los préstamos no deberían utilizarse para distorsionar estas características. Así pues, deberían ofrecerse préstamos para reparar equipo y comprar motores, piezas de repuesto y equipo usado; los préstamos para equipo nuevo sólo deberían fomentarse cuando sean apropiados. Los préstamos para capital de explotación deberían formar una parte importante de la cartera.

#### Plazos de los préstamos

La experiencia obtenida en otros proyectos indica que los préstamos utilizados exclusivamente para capital de explotación deberían ser por un máximo de un año. Los préstamos que entrañan activos fijos (más capital de explotación) deberán tener un plazo máximo de tres años.

#### Asistencia técnica a los subprestatarios

Los proyectos de asistencia técnica al sector informal están caracterizados por tener índices elevados de eficacia en función del costo. A menudo, la agencia de asistencia técnica proporciona la asistencia que su personal considera necesaria y los prestatarios aceptan esa asistencia como una intrusión inevitable que deben soportar para recibir financiamiento. Después de haber reembolsado sus préstamos, se ignora a menudo el asesoramiento técnico.

Para evitar este escenario común, la AID/Perú deberá investigar atentamente la clase de asistencia técnica requerida in situ por los miembros del sector informal. La asistencia técnica no deberá ser una condición obligatoria para recibir el préstamo y los empresarios deberán pagar dicha asistencia. Así, se asegurará que la asistencia técnica corresponde a las necesidades del cliente.

La agencia que administra el fondo de créditos no tiene que ser necesariamente la que proporciona la asistencia técnica. Ciertamente, puede ser más eficaz hacer que estas funciones estén separadas en vista de las aptitudes distintas que se requieren. Deberán poderse utilizar fondos para contratar a consultores exteriores que proporcionen asesoramiento sobre técnicas de producción o asuntos jurídicos.

He aquí algunos ejemplos de posibles actividades de asistencia técnica:

- Para facilitar la formación de un grupo a fin de obtener préstamos;
- Para ayudar a los miembros del grupo a adquirir materias primas a granel y comercializar sus productos en común;
- Para proporcionar asesoramiento sobre cómo introducirse en el sector oficial;
- Para explicar cómo analizar los costos de producción y establecer precios; y
- Para analizar los problemas de producción y recomendar tecnología apropiada.

#### Otros estudios requeridos para documentar la ejecución previa al Proyecto

Se requiere un análisis adicional antes de diseñar el proyecto. Los dos elementos fundamentales de un estudio futuro incluyen un examen del mecanismo institucional que deberá utilizarse para ejecutar el proyecto y un análisis de las limitaciones sobre las empresas del sector informal y su demanda de crédito a tipos de interés reales positivos.

### Análisis institucional y diseño del fondo de créditos

Este análisis entrañaría la evaluación de la capacidad administrativa y financiera de las posibles agencias ejecutoras del proyecto y recomendación del dispositivo más apropiado. Así pues, el analista asignado a esta tarea deberá especificar las características fundamentales de la unidad del proyecto requerida para administrar el proyecto: Cómo deberá interactuar con su institución matriz, el personal profesional y administrativo requerido para administrar la cartera de préstamos, las necesidades de asistencia técnica a largo y corto plazo y una estimación de la dimensión óptima de la cartera para un proyecto piloto que tenga en cuenta las limitaciones administrativas. El analista deberá analizar qué tipo de interés se requeriría para sufragar los gastos administrativos de la unidad del proyecto, el impago de préstamos y la inflación. Finalmente, el analista deberá identificar un mecanismo para proporcionar asistencia técnica a los subprestatarios.

Se espera que este análisis requiera cinco semanas-persona y deberá ser realizado por un especialista en crédito familiarizado con los proyectos de préstamos a microempresas.

### Limitaciones del sector informal y demanda de crédito

El presente estudio entrañaría un examen a fondo de las limitaciones del sector informal, e indicaría qué sectores económicos deberían recibir los fondos tomando como base su actuación financiera y sus posibles efectos económicos. La demanda del sector informal para crédito deberá analizarse en cuanto a la cuantía del préstamo, la finalidad y la capacidad de pagar tipos de interés real positivos. Deberá analizarse el costo del crédito al sector informal puesto a disposición por los prestamistas, los proveedores de materias primas y otras fuentes, incluyendo los costos de la transacción para los prestatarios. Deberá investigarse si los posibles prestatarios están dispuestos a formar grupos de crédito, cuáles son sus necesidades

de asistencia técnica y si existe un mecanismo eficaz de asistencia técnica. Finalmente, el analista deberá tratar de estimar los beneficios económicos --valor agregado, empleo-- de este proyecto. Este estudio deberá requerir de unas cinco semanas por un economista familiarizado con las cuestiones de política y los proyectos del sector informal.

PROYECTO DE ANALISIS DE LA POLITICA PARA LAS EMPRESAS  
DE DIMENSION PEQUEÑA Y MEDIA

Razón fundamental

El establecimiento de un gobierno nuevo a mediados de 1985 proporciona una oportunidad para que la AID/Perú emprenda un diálogo sobre el papel futuro de la empresa privada y la economía del Perú. En vista de las grandes posibilidades de empleo y los beneficios en materia de ingresos que estas empresas pequeñas generan para los grupos de ingresos más bajos, la AID/Perú quizás desee subrayar esta parte de su estrategia para el sector privado. Sin embargo, antes de iniciar ese diálogo sobre política, se necesita mejor información sobre las limitaciones de política que inhiben, la actuación de las empresas pequeñas.

La AID de Perú está en vías de elaborar un proyecto de desarrollo institucional y planificación de política para el sector privado. El equipo de evaluación recomienda incluir en el proyecto un análisis a fondo del sector de la empresa pequeña: tanto formal como informal. Además, la Oficina de Ciencia y Tecnología de la AID ha iniciado recientemente un Proyecto mundial de análisis de la política de empleo y empresarial cuyos recursos pudieran utilizarse para completar la financiación por la AID/Perú.

Descripción del proyecto

Se recomienda que el proyecto de análisis de las empresas pequeñas tenga tres componentes:

- Estudios a corto plazo destinados a identificar los problemas y las entidades de contrapartida y definir una orden del día para la investigación más a fondo;
- Investigación a largo plazo sobre unas cuantas cuestiones fundamentales realizada por economistas radicados en el seno de la unidad de análisis de política del Perú; y
- Capacitación académica en los Estados Unidos para personal peruano con posibilidades de trabajar en proporcionar orientación en materia de política.

Los estudios a corto plazo deberán identificar cuestiones para estudio adicional, pero también deberán proporcionar orientación sobre cuestiones específicas vitales para un diálogo sobre política con el gobierno del Perú. Entre los ejemplos figuran los siguientes:

- El efecto de la política comercial sobre el crecimiento de las empresas en pequeña escala;
- Los costos y beneficios económicos de la política de precios del gobierno;
- Efecto sobre el empleo de proporcionar crédito subvencionado a las empresas pequeñas y medias y el grado en que los tipos de interés negativos promueven la tecnología de alta densidad de capital;
- Capacidad de las empresas pequeñas prestatarias para pagar tipos de interés reales positivos;
- La liquidez de los mercados financieros del Perú y sus problemas consiguientes, y
- El efecto de la crisis industrial sobre la vitalidad de las instituciones financieras, especialmente los bancos de desarrollo.

Los estudios a plazo más largo deberán concebirse cuidadosamente de forma que respondan a las necesidades expresadas por el gobierno del Perú. Esta actividad de investigación deberá utilizar a economistas externos especializados en política macroeconómica y sus efectos sobre las empresas pequeñas. Sin embargo, ese personal exterior deberá incorporarse cuidadosamente a un grupo de economistas peruanos que preferiblemente trabajen en la unidad de política del gobierno en vez de una universidad.

La experiencia ha demostrado que los medios más eficaces, aunque a largo plazo, para influir en la política consisten en participar en la capacitación a largo plazo de los futuros dirigentes y analistas de política del país. Los resultados pueden no dejarse sentir por algún tiempo y son algo difíciles de pronosticar, pero esta capacitación tiene resultados tangibles si se estructura cuidadosamente.

#### Estudios adicionales de diseño del proyecto

El análisis de esta idea del proyecto pudiera incorporarse al Documento del Proyecto para el proyecto de desarrollo institucional y planificación de política del sector privado de la AID/Perú. Estas cuestiones deberán ser examinadas por analistas de la política macroeconómica, economistas de comercio internacional, especialistas de mercados financieros, microeconomistas, analistas de la política para las pequeñas empresas y economistas laborales. Para identificar los estudios de planificación de política se requerirán de tres a cuatro semanas, aproximadamente, de tiempo de cada experto.

## ANEXO 1

## INDICE DE DEFLACION (1)

(utilizado para efectuar la conversión de soles nominales  
a soles constantes)

Base: 1,0 para enero de 1985

Multiplicador :

Dic.	79	:	24.54	Ago.	83	:	2.78
Dic.	80	:	15.27	Sept.	83	:	2.61
Junio	81	:	10.95	Oct.	83	:	2.48
Dic.	81	:	8.84	Nov.	83	:	2.37
Junio	82	:	6.81	Dic.	83	:	2.27
Julio	82	:	6.53	Ene.	84	:	2.12
Ago.	82	:	6.25	Feb.	84	:	1.95
Sept.	82	:	5.97	Mar.	84	:	1.83
Oct.	82	:	5.58	Abril	84	:	1.73
Nov.	82	:	5.34	Mayo	84	:	1.63
Dic.	82	:	5.11	Junio	84	:	1.54
Ene.	83	:	4.75	Julio	84	:	1.47
Feb.	83	:	4.41	Ago.	84	:	1.37
Mar.	83	:	4.01	Sept.	84	:	1.30
Abril	83	:	3.72	Oct.	84	:	1.23
Mayo	83	:	3.53	Nov.	84	:	1.15
Junio	83	:	3.28	Dic.	84	:	1.07
Julio	83	:	3.03	Ene.	85	:	1.00

(1) Sobre la base del índice de precios al consumidor publicado mensualmente para el Banco Central de Reserva.

ANEXO 2

CUESTONARIO UTILIZADO  
PARA LA MUESTRA

1. INFORMACION SOBRE LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO:

101

1. Sucursal:

- |             |                           |
|-------------|---------------------------|
| 1. Comas    | 2. San Juan de Miraflores |
| 3. Callao   | 4. Trujillo               |
| 5. Chimbote | 6. Chiclayo               |

002

2. Sector/Actividad

- | <u>Industria y Artesanía</u> |                        | <u>Servicios</u>         |  |
|------------------------------|------------------------|--------------------------|--|
| 11 Panaderías                | 19 Textiles            | S1 Talleres de mecánica  |  |
| 12 Carpinterías              | 110 Tallado de Piedras | S2 Reparación radios     |  |
| 13 Confecciones              | 111 Velas y ceras      | S3 Talleres de Impresión |  |
| 14 Zapaterías                | 112 Alfombras          | S4 Hostales              |  |
| 15 Talleres Maquinas         | 113 Joyería            | S5 Talleres Bicicletas   |  |
| 16 Fabric. Tejas             | 114 Tallados           | S6 Restaurantes          |  |
| 17 Mueblería                 | 115 Construcción       | S7 Sastrerías            |  |
| 18 Fabrica Metallica         | 116 Otros _____        | S8 Otros _____           |  |
| <br><u>Comercio</u>          |                        | <u>Otra Actividad</u>    |  |
| C1 Farmacias                 | C2 Bodegas             | O1 _____                 |  |
| C3 Abarrotos                 | C4 Prod. Agrícolas     |                          |  |
| C5 Ferreterías               | C6 Otros _____         |                          |  |

003

3. Quien es el dueño de esta empresa?

1. Yo
2. Otro

004

4. En que año inició la empresa?

005

5. Por qué se constituyó la empresa legalmente:

1. Para conseguir el préstamo del BIP
2. Para aprovechar otras ventajas del Gobierno
3. Otras razones \_\_\_\_\_

006

6. Para qué se usó el préstamo del Banco:

1. Para iniciar esta empresa
2. Para iniciar una nueva línea de productos (o servicios)
3. Para incrementar el nivel de producción

007

7. Qué hacía el dueño antes de tener este negocio?

1. Trabajaba en un negocio familiar
2. Tenía otro negocio
3. Trabajaba en otra empresa
4. Era agricultor
5. Otro \_\_\_\_\_

008

8. En caso de No. 4 (agricultor), era:

- |                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. propietario de la tierra | 2. arrendatario |
| 3. obrero                   | 4. otro _____   |

009

9. a. Cuántas personas viven en su casa (empresario incluido)? \_\_\_\_\_  
 i Cuántos son adultos? \_\_\_\_\_  
 ii Cuántos son menores? \_\_\_\_\_

012

10. De las personas que viven en su casa:  
 a. Cuántas trabajan? \_\_\_\_\_  
 b. Cuántas trabajan en su empresa? \_\_\_\_\_  
 c. Cuántas trabajan fuera? \_\_\_\_\_

013

014

015

11.Cuál es la fuente de ingresos más importante para su familia?  
 1. Esta empresa  
 2. Trabajo afuera  
 3. Igual

016

11. INFORMACION SOBRE LOS PRESTAMOS DEL BANCO INDUSTRIAL:

12. Cuántos préstamos recibió Ud. del Banco Industrial? \_\_\_\_\_

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
13. Cual fue la fecha del desembolso	017	028	031	030
14. Cual fué la tasa de interes?	018	029	040	032
15. Para cuántos años fue el préstamo? (período de gracia)	019	030	041	032
16. Cuánto fué el monto del préstamo? (total miles):	021	032	043	034
1. Activos Fijos?				
2. Capital de Trabajo.	022	033	044	033
3. Edificio	023	034	045	036
4. Intereses	024	035	046	037
5. Refinanciamiento de otro prestamo	025	036	047	038
6. Otro	026	037	048	039
7. TOTAL	027	038	049	040

061

17. Cuántas veces no ha podido pagar a tiempo sus amortizaciones (pagos) del préstamo BIP?

18. En caso de morosidad, cuáles son las causas de la mora?

062

19. Ha tenido que sacar Ud. un préstamo fuera del Banco para poder pagar al Banco Industrial.  
 1. Si                      2. No

III. OTRAS FUENTES DE CREDITO

23

20. Sin el (los) préstamo(s) del Banco Industrial, qué habría hecho?

1. Habría pedido un préstamo a otra fuente.
2. No habría hecho la nueva inversión.
3. Otro

24

21. En caso de No. 1, cuál hubiera sido esta otra fuente?  
 1. Familia      3. Prestamista      5. Cooperativa  
 2. Otro Banco      4. Proveedores      6. Otros

22. Ha recibido un préstamo de: (en miles de soles)

Fuente	Año	Cuánto recibió?	Cuánto reembolsó?	Período del Préstamo (días)	Interés Efectivo	Ventajas de esta Fuente Ver Código
Familia	1965	006		067	068	069
Otro Banco	1960	074		072	073	074
Prestamista	1973	076		077	078	079
Proveedores	1960	081		082	083	084
Cooperativa	1965	086		087	088	089
Otros	1960	091		092	093	094

CODIGO:

1. Más cerca de su casa;
2. Más rápido
3. No se necesita documentos
4. Más tiempo para repagar
5. No tuve alternativa
6. Más barato

IV. CAPACIDAD DE PRODUCCION DEL ESTABLECIMIENTO

LLENAR EL CUADRO PARA INDUSTRIAS Y SERVICIOS:

23. Cuáles son sus principales líneas de producción?
24. Cuál es su producción en un día/mes normal?
25. En caso de fábrica:

Si pudiera vender todo lo que produce, cuánto podría producir al día (mes) con la maquinaria existente?

(23) Línea de Producción	A (24) Producción Actual Unidades	B (25) Producción Capacidad	AxB
			025
			026
			027
			028

26. Cuáles son los problemas que restringen la producción de su empresa?

1. Sí 2. No

- a. Hay falta de crédito? 100
- b. Hay falta de capital de trabajo? 100  
(dinero) 101
- c. Hay falta de materia prima? 100
- d. Hay falta de repuestos? 102
- e. Hay problemas técnicos con el equipo? 103
- f. Hay falta de técnicos capacitados? 104
- g. Hay problemas de infraestructura? 105
- h. Hay problemas de transporte? 106
- i. Hay falta de demanda? 107
- j. Hay demasiada competencia? 108
- k. Otras causas: 109

1. Descripción de los problemas: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

V. DEMANDA DE ASISTENCIA TECNICA

27. Necesita Ud. asistencia técnica en:

1. Sí 2. No 3. No aplica

- a. Contabilidad 110
- b. Mercadeo 111
- c. Proceso de fabricación 112
- d. Planificación de nueva inversión 113
- e. Otro 114

28. Podría Ud. analizar su situación financiera? 115  
 1. Sí 2. No

29. Pagaría Ud. por asistencia técnica? 116

- 1. Sí
- 2. Una parte
- 3. No

VI. IMPACTO SOBRE EMPLEO

30. Cómo cambió el número de sus empleados a tiempo completo? 117  
 1. Disminuido 2. Quedado igual 3. Aumentado

31. En consecuencia del crédito del BIP? 118  
 1. Sí 2. No 3. No aplica

32. Cómo cambió el número de sus empleados a tiempo parcial? 119  
 1. Disminuido 2. Quedado igual 3. Aumentado

33. En consecuencia del crédito del BIP? 1. Sí 2. No 120  
 3. No aplica

34. Número de empleados de su empresa:

	Dueño		Miembros de la Familia		Asalariados		Trabajadores de Aprendizaje		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Actualmente	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130
Al tiempo de solicitud										
Dif.	121	122	123	124	125	126	127	128	129	NO

1 = 1 año

35. Cuál es el salario que los nuevos empleados reciben por mes? 148

36. Cuál fue el salario que ellos recibieron antes de trabajar para Ud?

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1. Menos que ahora | a. Monto <u>142</u> |
| 2. Igual           | b. Año <u>143</u>   |
| 3. Más             |                     |

VII IMPACTO SOBRE INGRESO

37. Desde que Ud. recibió su préstamo del BIP, cómo cambió? En consecuencia de su préstamo?

- |                                 |                  |            |               |
|---------------------------------|------------------|------------|---------------|
|                                 | 1. Disminuído    | 1. Si      | 3. No aplicab |
|                                 | 2. Quedado igual | 2. No      |               |
|                                 | 3. Aumentado     | 4. N/A     |               |
| a. el volumen de materia prima  | <u>140</u>       | <u>145</u> |               |
| b. la producción total          | <u>146</u>       | <u>147</u> |               |
| c. la calidad del producto      | <u>148</u>       | <u>149</u> |               |
| d. la variedad de sus productos | <u>150</u>       | <u>151</u> |               |
| e. el número de sus compradores | <u>152</u>       | <u>153</u> |               |
| f. la capacidad de utilización  | <u>154</u>       | <u>155</u> |               |
| g. la competencia               | <u>156</u>       | <u>157</u> |               |

158 38. Si otro empresario quisiera empezar el mismo tipo de empresa en esta área, podría vender sus productos?

1. Sí \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_ 3. No sé \_\_\_\_\_

159 39. Podría Ud. vender más, si quisiera hacerlo?

1. Sí \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_ 3. No sé \_\_\_\_\_

160 40. Cual es el precio de su producto principal en este momento? \_\_\_\_\_

161 41. Cual era el precio del mismo producto en Julio 1984? (o otro fecha mas confiable) (Mes: \_\_\_\_\_)

162 42. Cual es el precio de su insumo principal en este momento? \_\_\_\_\_

163 43. Cual era el precio del mismo insumo en Julio 1984? (o otro fecha mas confiable) (Mes: \_\_\_\_\_)

44. En el ultimo ano, ha comprado los siguientes articulos con sus propios recursos?

- |   |            |                   |
|---|------------|-------------------|
|   | 1. Si      | 2. No             |
| 1. Equipo para esta empresa                   | <u>164</u> | <u>          </u> |
| 2. Equipo para otra empresa                   | <u>165</u> | <u>          </u> |
| 3. Inversion en su casa (techo, cuarto, etc.) | <u>166</u> | <u>          </u> |
| 4. Compra de television, refrigerador, radio) | <u>167</u> | <u>          </u> |
| 5. Otro                                       | <u>168</u> | <u>          </u> |

45. a. Cuál es el porcentaje de ventas que hace fuera del Perú o a turistas? 169

b. Cuál <sup>fue</sup> ~~es~~ el <sup>porcentaje</sup> ~~valor~~ de estas ventas? (mes) 170  
 al tiempo de solicitud (mes) 171

46. a. Cuál es el porcentaje de materias primas y suministros importados de otros países? 172

b. Cuál <sup>fue</sup> ~~es~~ el valor de las materias primas importadas? 173  
 (mes) 174  
 (%)           

47. Costos de Produccion Actuales

Para producir	Insumo requerido		
Producto	Cantidad	Producto	Cantidad
			Precio/
			unidad
			Gastos
			Totales

48. Produccion Actual y Antes del Prestamo del Producto Principal 175

a. Produccion proyectada por el BIP (mes):             
 (unidades/industrias; ventas/servicios y comercio)

b. Cual es su volume de produccion del producto principal:  
 (ventas para servicios y comercio)

Producto	Numero de meses	Produccion por mes	Total
		<u>176</u>	<u>177</u>

PARA INDUSTRIAS:

c. Antes del prestamo, cual fue su volume de produccion del producto principal: (solamente industrias)

Producto	Numero de meses	Produccion por mes	Total
		<u>178</u>	<u>179</u>

49.

		INGRESOS Y GASTOS (en miles de soles)						
Fecha (Mes, Año) 1991		(BIP FILE)		EN LA ACTUALIDAD				TOTAL
ANTES DEL PRESTAMO				Buen Tiempo		Mal Tiempo		AÑO
Por Mes	Total	No. Mes	Monto Cada Mes	No. Mes	Monto Cada Mes	No. Mes	Monto Cada Mes	
<u>GASTOS</u>	181							192
A. Costo Materia Prima								
B. Costo Suministros	182							193
C. Costo Electricidad, Gasolina	183							194
<b>SUBTOTAL:</b>	184							195
D. Salarios	185							196
E. Renta	186							197
F. Interés Pagado	187							198
G. Depreciación	188							199
<b>TOTAL GASTOS:</b>	189							200
<u>VENTAS</u>	190							201
<b>UTILIDAD NETA:</b>	191							202

50.

BALANCE GENERAL

(en miles de soles)

	Año de la solicitud (Año _____ Mes _____) 2001	Presente
<b>ACTIVOS:</b>		
Caja		
Cuentas a cobrar		
Inventario		
<b>Total Activos a Corto Plazo:</b>	204	211
<b>Activos Fijos:</b> (Si quisiera venderlos)		
Equipo		
Edificios		
Tierra		
<b>Total Activos Fijos:</b>	205	212
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	206	213
<b>PASIVOS:</b>		
Corriente		
Cuentas a pagar		
<b>Total a corto plazo:</b>	207	214
Duda a largo plazo		
Banco BIF		
Otro		
<b>Total Pasivo a largo plazo:</b>	208	215
<b>TOTAL PASIVO</b>	209	216
<b>PATRIMONIO</b>	210	217

51. Si Ud. quisiera vender su empresa hoy, por cuanto podría venderla?

EQUIPO: Tipo	Año Comprado	Precio	Años de Vida

52. Cual es el nombre y direccion de su competencia principal (local)?

Nombre	Direccion
_____	_____
_____	_____

53. Si tiene un distribuidor de sus productos, cual es su nombre y direccion?

Nombre	Direccion
_____	_____
_____	_____

54. Comentarios adicionales y observaciones:

ANEXO 3

FORMULARIOS DE DECLARACION PROPUESTOS DEL BIP

## ANEXO 3

CUADRO 1 - RESUMEN DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL FDU (1.)

	Ultimo trimestre	Acumulativo hasta la fecha
SALIDAS (Desembolsos del préstamo FDU)	. . .	. . .
ENTRADAS		
Cantidades recibidas de la USAID	. . .	. . .
Aporte de contrapartida del BIP (2)	. . .	. . .
Principal cobrado	. . .	. . .
Interés cobrado	. . .	. . .
Entradas totales	. . .	. . .
DEUDA NETA (Crédito)	. . .	. . .

(1) Todas las cantidades en términos nominales (reales), Fondo de crédito solamente).

(2) 27 por ciento de los desembolsos del préstamo.

CUADRO 2 - ACTUACION DE COBROS DEL FDU/PRINCIPAL SOLAMENTE  
 (las cifras se aplican solamente a préstamos FDU)

Sucursal u Oficina	Vencimientos del Principal del Préstamo Durante el Trimestre (A)	Vecimientos del Principal del Préstamo Durante el Trimestre (1) (B)	Vencimientos del Principal Acumulados Desde el Comienzo del Proyecto (C)	Cobros del Principal Acumulados Desde el Comienzo del Proyecto (D)	Tasa de Amortización para el Tri- mestre Pasado (B/A)	Tasa de Amortización General (D/C)
--------------------	---	--	---	---	---	---

---

Total

---

(1) Excluyendo el principal cobrado de los préstamos debidos pendientes de trimestres anteriores.

CUADRO 3 - ACTUACION DE COBROS DEL FDU INCLUYENDO EL PRINCIPAL E INTERES  
 (las cifras se aplican solamente a los préstamos FDU)

Sucursal u Oficina	Vencimientos del Principal del Préstamo Durante el Trimestre (A)	Vecimientos del Principal del Préstamo Durante el Trimestre (1) (B)	Vencimientos del Principal Acumulados Desde el Comienzo del Proyecto (C)	Cobros del Principal Acumulados Desde el Comienzo del Proyecto (D)	Tasa de Amortización para el Tri- mestre Pasado (B/A)	Tasa de Amortización General (D/C)
--------------------	---	--	---	---	---	---

---

Total

---

(1) Excluyendo el principal cobrado de los préstamos debidos pendientes de trimestres anteriores.

CUADRO 4 - ANALISIS DE CALIDAD DE LA CARTERA FDU  
(al mes de \_\_\_\_\_)

Edad de los Préstamos Pendientes

Préstamos pendientes: (1)	<u>Cantidad</u>
0-1 mes	- - -
1-3 meses	- - -
3-6 meses	- - -
6-12 meses	- - -
12-24 meses	- - -
24-36 meses	- - -
Mas de 36 meses	- - -
	<hr/>
Total adeudado	- - -

Calidad de la cartera

Total de préstamos FDU pendientes	- - -
Total adeudado como porcentaje del total pendiente	- - - %

(1) principal solamente

CUADRO 5 - DETALLE DE LOS DESEMBOLSOS DEL PRESTAMO FDU POR CUANTIA DEL PRESTAMO

TRIMESTRE: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ (en soles constantes de octubre de 1982)

Cuantía del Préstamo (1) (en soles Oct. 1982)	Artesanos		Industria		Comercio		Servicios		Total para Este Trimestre		Total Acumulativo	
	Cantidad(1)	#Préstamos	Cantidad(1)	#Préstamos	Cantidad (1)	#Préstamos	Cantidad(1)	#Préstamos	Cantidad(1)	#Préstamos	Cantidad(1)	#Préstamos
Fracción No.												
1 (0-1 millón)												
2 (1-5 millón)												
3 (5-10 millón)												
4 (10-15 millón)												
5 (15-20 millón)												
6 (Más de 20 millones)												
<hr/>												
Total												
<hr/>												

(1) En soles de octubre de 1982, utilizando el índice promedio de precios al consumidor para cada trimestre como deflactor.

Por ejemplo: Puesto que el CPI promedio para el último trimestre de 1984 fue 4,0 veces el CPI de octubre de 1982, las fracciones en la cuantía del préstamo hubieran sido las siguientes:

- 0 - 4.7 millón (para la fracción de 0-1 millón)
- 4.7 - 23.5 millón (para la tracción de 1-5 millones)
- 23.5 - 47.1 millón (para la tracción de 5-10 millones)
- 47.1 - 70.6 millón (para la tracción de 10-15 millones)
- 70.6 - 94.2 millón (para la tracción de 15-20 millones)
- por encima de 94,2 millones (para la fracción por encima de 20 millones)

Nota: La misma metodología pudiera utilizarse para desembolsos por sucursales u oficinas y todos los demás análisis de la actividad de préstamos FDU.