

**SUBCONTRATACION Y COMERCIALIZACION  
PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS  
(SP/TC-0010037-PE)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**Agencia  
ejecutora:**

Centro de Promoción Integral (CEPI)

**Monto y  
fuente:**

	<u>US\$</u>	<u>EUROS*</u>
Financiamiento (Comisión Europea)	450.000	453.848
Cooperación Técnica No Reembolsable (Comisión Europea)	160.000	161.368
Local:	<u>240.000</u>	<u>242.052</u>
<b>Total:</b>	<b>850.000</b>	<b>857.268</b>

Los recursos provendrán del Fondo Especial para la Financiación de la Microempresa de la Comunidad Económica Europea. El compromiso de estos recursos por el Banco será contabilizado en EUROS.

\* Tipo de Cambio: US\$1.00 = EUROS 1,00855 al 28/VI/02

**Términos y  
condiciones:**

Financiamiento:

Plazo Amortización:	10	Años
Período de Gracia:	4	Años
Período de Desembolso:	48	Meses
Tasa de Interés:	4	% en dólares

Cooperación Técnica:

Período de Ejecución:	36	Meses
Período de Desembolso:	48	Meses

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El Financiamiento será denominado en EUROS y los desembolsos serán efectuados en dólares estadounidenses. Los repagos del Financiamiento serán efectuados en Nuevos Soles con mantenimiento del valor en función del dólar.

**Problema que  
se requiere  
resolver:**

En general, las micro y pequeña empresa (MYPE) del sector confección-textil reciben ingresos bajos y tienen diversas limitaciones, las cuales les impiden lograr un adecuado desarrollo para volverse competitivas y rentables. Tienen dificultades para encontrar e insertarse en mercados más amplios y diversificados para poder vender más, consolidar su negocio e incrementar la utilización de su capacidad productiva instalada. Esto resulta en un círculo vicioso de ventas bajas, ingresos reducidos, y poca inversión en su capacidad productiva.

Las limitaciones principales que enfrentan las MYPE del sector confección-textil incluyen: (i) **procesos productivos deficientes**

y una **pobre organización** de la producción que reducen su productividad; (ii) **productos poco diferenciados** que venden a sectores populares, poco exigentes en calidad; (iii) **ausencia de economías de escala** que les permiten vender en volúmenes mayores y bajar sus costos unitarios; (iv) **dificultad de acceso a información de mercado**, y por tanto a canales nuevos de comercialización de sus productos; y (v) **dificultad de acceder a capital de trabajo** oportuno y de acuerdo a sus necesidades.

**Objetivos:** El **objetivo general** es contribuir al aumento de los ingresos y el fortalecimiento del empleo de los micro y pequeños productores urbanos de confección mediante el mejoramiento de la competitividad. Los **objetivos específicos** son: (i) aumentar la articulación de la producción de las MYPE de confección con los mercados nacionales y de exportación mediante la promoción comercial y la subcontratación por parte de CEPI; (ii) mejorar el acceso de la MYPE a fuentes apropiadas y oportunas de capital de trabajo para asegurar el cumplimiento de los contratos adquiridos; (iii) mejorar la producción y la gestión de las MYPE para asegurar su permanencia en el tiempo y su competitividad en el mercado; y (iv) consolidar y volver autosostenible la capacidad institucional de CEPI.

**Descripción:** CEPI actúa como un intermediario comercial-productivo, en dos aspectos: (i) de *promoción comercial* de los productos de las MYPE a los mercados meta; y (ii) de *vínculo productivo* que organiza, asesora y subcontrata la producción con grupos de MYPE en la manera más eficiente para atender a los contratos obtenidos. Paralelamente a sus actividades de intermediación comercial, CEPI busca ampliar y mejorar la calidad de su fuerza productiva de las MYPE mediante la capacitación y la asistencia técnica. Adicionalmente, una parte integral del servicio que ofrece CEPI a sus clientes es un sistema de adelantos de materia prima y capital de trabajo para ayudar a financiar los pedidos asignados a cada MYPE.

El programa tiene dos componentes: (i) un componente de Financiamiento Reembolsable; y (ii) un componente de Cooperación Técnica no reembolsable. El Financiamiento será utilizado para aumentar el capital de trabajo necesario para incrementar significativamente el volumen de ventas de las MYPE participantes a los mercados, y para expandir el número de MYPE que participan en las actividades de subcontratación. El componente de Cooperación Técnica se utilizará para aumentar las capacidades tecnico-productivas de las MYPE y para contribuir al fortalecimiento operativo de la institución ejecutora.

Los recursos de **Financiamiento** (Comisión Europea: EUROS 453.848; CEPI: US\$100.000) reembolsable serán utilizados para

conformar un Fondo de Comercialización que permitirá a CEPI aumentar las ventas de las MYPE subcontractadas de un promedio de US\$550.000 a US\$1.250.000 anuales a partir del cuarto año de ejecución.

Este Fondo de Comercialización se utilizará básicamente como capital de trabajo para las actividades de producción y comercialización de las prendas producidas por las MYPE participantes. Específicamente se financiará: (i) la compra de materia prima y/o materiales que utilizan las MYPE para la producción de pedidos concretados; y (ii) adelantos a las MYPE para financiar los costos de producción para la fabricación de las prendas contratadas. Estos recursos adicionales permitirán a CEPI aumentar el número de MYPE que pueden beneficiarse de sus servicios, y incrementar las ventas de estas MYPE.

CEPI manejará el Fondo de acuerdo al Reglamento de Crédito elaborado para el programa. Los principales condiciones y términos del manejo de estos recursos son los siguientes: (i) **Clientes Elegibles:** las MYPE elegibles tienen un mínimo de 6 meses de funcionamiento continuo, son legalmente formalizadas, están ubicadas en las áreas donde CEPI ejecuta el Programa, cuentan con el espacio, la infraestructura, los equipos, personal y herramientas necesarios para cumplir con las exigencias del trabajo, han recibido asistencia y capacitación y no utilicen procesos dañinos al medio ambiente ni emplean mano de obra infantil; (ii) **Utilización de los Recursos:** los recursos se utilizan para: (a) la Compra y entrega a las MYPE de la materia prima ligada a la producción de pedidos concretos, en condición de adelanto; (b) capital de trabajo adelantado en lo que se refiere a mano de obra ligada directamente al pedido materia de subcontratación; y (c) en casos excepcionales (hasta el 15% del monto total del Fondo), la compra de máquinas y/o mejora de instalaciones ligadas directamente al trabajo de producción, solamente para los mejores clientes que, por su historia crediticia y necesidades de financiamiento, merecen una consideración excepcional; (iii) **Plazos:** Los plazos de los adelantos para capital de trabajo son de 1 a 3 meses, dependiendo de las características de cada pedido, y el plazo para préstamos para máquinas y equipos es de un máximo de un año; y (iv) **Tasas de interés:** 18% anual, en dólares, sobre saldos para adelantos de capital de trabajo, y del 1.5% al 2.5% mensual, en dólares, sobre saldos, para los préstamos excepcionales para maquinaria o equipos.

La **Cooperación Técnica** (Comisión Europea: EUROS 161.368; CEPI: US\$140.000) se enfocará en actividades que servirán para mejorar varios aspectos técnico-productivos, tanto de las MYPE, como de las actividades de comercialización de sus productos llevadas a cabo por CEPI. Se espera que las actividades previstas tendrán un impacto en: (i) mejorar la capacidad productiva y de gestión de las MYPE participantes; (ii) reforzar la habilidad de las

MYPE vía experiencia práctica industrial, para incrementar el valor agregado a las líneas de producción; (iii) mejorar el atractivo de las prendas a través del asesoramiento en el diseño y estilo; (iv) expandir y diversificar la base de clientes, tanto en el mercado local, como el internacional; (v) fortalecer la capacidad de CEPI en el seguimiento técnico, administrativo y financiero de las actividades del programa.

Adicionalmente se realizará una evaluación intermedia y final cuyos costos serán cubiertos por la Cooperación Técnica.

**Revisión social y ambiental:** El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 2 de marzo de 2001, revisó esta operación y sus recomendaciones han sido incorporadas en este documento.

**Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del programa son los aproximadamente 2.000 dueños y trabajadores de aproximadamente 300 micro y pequeñas empresas principalmente del sector de confecciones textiles. Se estima que el 50% de las MYPE son operadas por mujeres, y se encuentra una alta proporción de madres solteras o separadas. La mayor parte de las MYPE está concentrada en los distritos del Cono Sur de la ciudad de Lima, zonas de bajos ingresos y elevado nivel de pobreza en el área metropolitana de Lima. Están ubicadas principalmente en los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador, y en menor medida en los distritos de La Victoria, San Luis, y San Juan de Lurigancho. Las poblaciones de estas zonas se originan en el movimiento migratorio desde ciudades menores y del campo hacia la capital, buscando huir de la situación de pobreza y mejorar su nivel de vida. Se estima que el 80% de las empresas que son los clientes de CEPI cuentan con menos de 10 trabajadores, y perciben ingresos netos anuales de US\$5.000 en promedio.

**Riesgos:** El programa tiene dos riesgos principales. El primer *riesgo* es que no se logren los niveles proyectados de ventas. Aún cuando CEPI ha pasado de tener 4 a tener 16 clientes diferentes durante los últimos años, el 70% de sus ventas fueron con un comprador grande (Telefónica del Perú). Si CEPI no consiguiera los contratos de pedidos proyectados, podría poner en riesgo el logro de las metas de aumento de los ingresos de las MYPE y de la autosostenibilidad de CEPI. *Mitigante:* la Cooperación Técnica apoyará varias actividades enfocadas a diversificar la clientela, mediante la identificación de los nichos de mercado de mayor potencial y el desarrollo de las herramientas necesarias para promocionar y mercadear la capacidad productiva de la red de CEPI en estos mercados, incluyendo investigaciones de mercado, misiones comerciales, actividades de publicidad y promoción, y el desarrollo de nuevos diseños y colecciones.

El segundo *riesgo* es que el incremento de las ventas de las MYPE mediante CEPI aumente su dependencia en CEPI a tal punto que le permite actuar como comprador monopsonístico. *Mitigante:* CEPI no

exige exclusividad y las MYPE están libres de vender su producción a cualquier comprador. Para la mayoría de las MYPE clientes de CEPI, las ventas de subcontratación con CEPI representan entre el 30 y el 70% de sus ventas totales. Las actividades de capacitación y asistencia técnica que CEPI ofrece a las MYPE les ayudan a mejorar sus capacidades técnicas para producir nuevos y mejores productos, y a mejorar sus habilidades para buscar nuevos mercados, mercadear sus productos y negociar con otros clientes. Asimismo, CEPI promueve la participación de las MYPE en ferias y ruedas de negocio y les pasa los pedidos de producción de menor volumen. En cuanto a precios, CEPI comparte con las MYPE subcontratadas de manera transparente toda la información de costos y precios de cada pedido, y les paga precios competitivos para mantenerlos como proveedores. Por tanto, el apoyo de CEPI a sus clientes ayuda a las MYPE a diversificar sus mercados en vez de crear dependencia en los servicios de subcontratación, y trata de construir relaciones comerciales con base en la confianza mutua. Para hacer seguimiento a y medir estos efectos esperados, las evaluaciones del Programa incluirán un análisis de: (i) la evolución de la composición de las ventas de una muestra representativa de las MYPE clientes de CEPI y la información de las MYPE respecto a su satisfacción con la composición de sus ventas; y (ii) un análisis de la evolución de los márgenes de CEPI y su estructura de costos. Asimismo, los informes semestrales incluirán información respecto a los márgenes de CEPI y tasas de interés del Fondo de Comercialización. CEPI y la Representación del Banco usarán esta información para tomar las medidas necesarias para reducir este riesgo en caso que fuera necesario.

**Estrategia del  
Gobierno y del  
Banco:**

Las actividades del programa son consistentes con las prioridades de la Estrategia del Banco con el Perú (GN-2205, del 25 de abril de 2002) porque: (i) proveerán servicios financieros y no financieros a micro y pequeñas empresas para mejorar su competitividad y ampliar su participación en mercados nacionales y de exportación; y (ii) generarán oportunidades para incrementar los ingresos de micro y pequeños empresarios de bajos ingresos.

La operación se enmarca dentro de los parámetros del Programa de Empresariado Social porque tiene como beneficiarios finales a los dueños y trabajadores de las micro y pequeñas empresas de confección textil ubicados en áreas urbanas deprimidas, cuyos ingresos serán incrementados mediante la expansión y mejoramiento de sus actividades productivas y su articulación con los mercados.

**Justificación:**

El programa se justifica porque: (i) amplía las oportunidades para mejorar los ingresos y estabilizar el empleo en los sectores marginales del país; (ii) el sub-sector de la confección representa una actividad productiva significativa dentro del sector de la MYPE en el país; (iii) utiliza mecanismos altamente comerciales y enfocados hacia el mercado para crear beneficios sostenibles para las MYPE

**Condiciones contractuales especiales:**

participantes; y (iv) representa un modelo sostenible para ofrecer servicios comerciales a MYPE que podría ser replicado en otros países o sectores.

Debido a la necesidad de contar con el capital de trabajo requerido para incrementar las ventas de manera ágil y de acuerdo a las proyecciones previstas, los desembolsos del **Financiamiento** se efectuarán mediante la constitución de un anticipo de fondos de hasta por la suma de: (i) US\$200.000 para el primer desembolso; (ii) US\$150.000 para el segundo desembolso; y (iii) US\$100.000 para el tercer desembolso.

Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos del **Financiamiento**, CEPI presentará a satisfacción del Banco: (i) el Reglamento de Crédito definitivo que establece las reglas para la operación del fondo de comercialización con los subcontratistas de CEPI; y (ii) un informe que muestre que la suma de las ventas totales, en proceso y en su libro de pedidos concretados, llegue a un mínimo de US\$650.000.

Como condición previa al segundo desembolso de los recursos del **Financiamiento**, CEPI presentará a satisfacción del Banco un informe que muestre que la suma las ventas totales, en proceso y en su libro de pedidos concretados, llegue a un mínimo de US\$800.000.

Como condición previa al tercer desembolso de los recursos del **Financiamiento**, CEPI presentará a satisfacción del Banco un informe que muestre que la suma de las ventas totales, en proceso y en su libro de pedidos concretados, llegue a un mínimo de US\$1.000.000.

Los desembolsos de la **Cooperación Técnica** se efectuarán mediante la constitución de un anticipo de fondos de hasta por el 40% del monto total de los recursos de la **Cooperación Técnica**. Como condiciones previas al primer desembolso, CEPI presentará a la satisfacción del Banco: (i) un plan de trabajo para la ejecución de la Cooperación Técnica; y (ii) los términos de referencia para la contratación de las consultorías relacionadas con: (a) la elaboración de los manuales de capacitación y los servicios de asistencia técnica; (b) el primer estudio de mercado; y (c) la instalación y adaptación del sistema de contabilidad gerencial y la capacitación al personal en su utilización y mantenimiento.

La reposición de este anticipo estará condicionada a que el Banco haya efectuado el desembolso del segundo anticipo de los recursos del **Financiamiento**, de acuerdo con las condiciones descritas en el documento principal.

**Informes:** CEPI deberá presentar un plan de ejecución, que incluye metas anuales para el cumplimiento de los objetivos y resultados del

programa. El plan de ejecución deberá presentar: (i) un cronograma de cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el documento principal y en el marco lógico, los cuales permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación; y (ii) una recopilación de información socio-económica sobre el grupo meta antes del inicio de las actividades del programa, que permita comparar el cambio en la situación de los beneficiarios.

CEPI someterá al Banco, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre, informes sobre el progreso del programa y el uso de los recursos del Banco. Estos informes incluirán: (i) una descripción del avance del plan de ejecución del programa y sus indicadores, así como una relación de los principales logros y dificultades encontrados por el programa en el cumplimiento de sus metas y objetivos; (ii) una actualización de los indicadores de desempeño y del plan de ejecución del programa para los siguientes 12 meses, incluyendo medidas para superar obstáculos identificados; (iii) información sobre los beneficios que han sido transferidos a las MYPE en términos económicos y de capacitación y asistencia técnica en los diversos temas; (iv) información sobre la tasa de interés utilizada en el Fondo de Comercialización; (v) información sobre los márgenes de CEPI en la estructura de costos de sus ventas; (vi) el estado del uso de los recursos del Banco y de las contribuciones de la contraparte; y (vii) los estados financieros de CEPI. El último de estos informes que constituirá el informe final, deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales del programa.

El Banco revisará el contenido, resultados y recomendaciones que emanen de estos informes. En caso que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del programa, el Banco podrá suspender los desembolsos del mismo hasta tanto CEPI no tome medidas satisfactorias para corregir tales deficiencias.

**Evaluaciones:** Cuando se haya desembolsado el segundo anticipo de los recursos del Financiamiento, se realizará una evaluación intermedia para evaluar el progreso del programa y tomar las medidas correctivas que podrían ser requeridas. Esta evaluación medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos y el grado de cumplimiento de los indicadores previstos en el marco lógico y el documento principal. Se evaluará, entre otros; (i) el uso y la recuperación del Fondo de Comercialización; (ii) los procedimientos y herramientas utilizados en la operación del Fondo de Comercialización; (iii) el grado de avance y logros alcanzados en la implementación de la cooperación técnica; (iv) la evolución de la composición de las ventas de una muestra representativa de las MYPE clientes de CEPI y la información de las MYPE respecto a su satisfacción con la composición de sus ventas; (v) un análisis de la evolución de los márgenes de CEPI y su estructura de costos; (vi) el progreso en la

diversificación de contratos comerciales de CEPI para la fabricación de prendas, tanto en el mercado nacional como en el internacional; (vii) avance en la productividad y mejoramiento de la calidad productiva de las MYPE clientes de CEPI; (viii) avance en el proceso de fortalecimiento institucional de CEPI, especialmente en su sistema de contabilidad gerencial y en el desarrollo de nuevas colecciones; y (ix) lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del programa y replicabilidad del mismo.

Con el interés de documentar la experiencia y medir logros, se realizará una evaluación final del programa cuando se haya desembolsado el 100% del componente de Financiamiento. Esta evaluación se enfocará en un análisis de: (i) el incremento en los ingresos y activos de las MYPE; (ii) el número de MYPE involucrados en las actividades de capacitación, asistencia técnica y comercialización; (iii) canales de comercialización y niveles de ventas de CEPI en el mercado doméstico y internacional; (iv) indicadores de sostenibilidad de la asistencia técnica, capacitación y articulación comercial de CEPI; (v) la evolución de la composición de las ventas de una muestra representativa de las MYPE clientes de CEPI y la información de las MYPE respecto a su satisfacción con la composición de sus ventas; y (vi) un análisis de la evolución de los márgenes de CEPI y su estructura de costos; y (vii) lecciones aprendidas del programa y posibilidades para la replicabilidad del mismo.

**Excepciones a  
las políticas del  
Banco:**

Ninguna