

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA PARA:

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UNIÓN NACIONAL DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS RUBÉN REYNA PUPO, R.L. (CACPYMER)

Y

LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (FUNDES)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANIZACIONES
INTERMEDIARIAS:

Las organizaciones intermediarias (OI) propuestas son la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Rubén Reyna Pupo, R.L. (CACPYMER) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), ambas organizaciones privadas, sin fines de lucro, creadas con el objetivo de promover el desarrollo de la pequeña empresa y la micro-empresa en Panamá.

MONTO Y FUENTE:

BID	<u>Financiamiento</u>	<u>Cooperación</u> <u>técnica</u>	<u>Total</u>
<u>CACPYMER</u>	US\$250.000	US\$130.000	US\$380.000
<u>FUNDES</u>	US\$500.000	US\$100.000	US\$600.000
Total	US\$750.000	US\$230.000	US\$980.000

Fuentes de financiamiento

CACPYMER: Fondo Especial Japonés
FUNDES: Fondo Fiduciario de Progreso Social

PLAZOS Y
CONDICIONES:

CACPYMER: Período de desembolso: tres años,
prorrogables a título no reembolsable

FUNDES: Período de desembolso: tres años, período
de amortización: 40 años, período de gracia:
10 años, comisión: 1%

OBJETIVOS:

Los objetivos del programa propuesto son: i) mejorar y ampliar la capacidad de las OI participantes para otorgar créditos y proporcionar capacitación y servicios de asistencia técnica a microempresarios y propietarios de pequeñas empresas, con el fin de aumentar su ingreso y de este modo mejorar la situación socioeconómica de sus familias; ii) crear y fortalecer el empleo en las zonas tanto urbanas como rurales del país; iii) contribuir a la incorporación de prácticas de conservación ambiental, y iv) fortalecer institucionalmente a las OI en sus actividades

de préstamo, de modo que puedan lograr autosuficiencia financiera y operativa en el futuro.

DESCRIPCIÓN:

El programa propuesto consistiría en los siguientes componentes: i) Crédito: los recursos se utilizarían para ampliar los fondos del crédito rotatorio de las OI y para prestar a pequeños empresarios y microempresarios con el fin de financiar el costo del capital de trabajo y los activos fijos que se utilizarían en manufactura liviana, comercio y actividades de servicio, y ii) Cooperación técnica no reembolsable: los recursos se utilizarían para proporcionar fortalecimiento institucional a las OI y ayudar a los beneficiarios del proyecto en las actividades de capacitación y asistencia técnica.

CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:

El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 8 de febrero de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II.

BENEFICIARIOS:

Los beneficiarios del programa serían pequeños empresarios y microempresarios que en la actualidad carecen de acceso a fuentes convencionales de crédito y tienen un ingreso anual per cápita inferior al nivel calculado por el Banco en la definición de grupos de bajos ingresos en Panamá. Los beneficiarios de la CACPYMER estarían ubicados en la Ciudad de Panamá y en la zona de Colón, mientras que la FUNDES dirigiría su atención a los clientes principalmente en las ciudades de David, Santiago, Las Tablas, Chitre, Penonome y Aguadulce.

BENEFICIOS:

Los principales beneficios del programa son estos: i) los recursos adicionales de crédito posibilitarán a cada OI ampliar sus operaciones actuales de préstamo, ayudando de este modo a lograr economías de escala en sus operaciones, y ii) las operaciones de cooperación técnica concebidas para cada intermediaria realzarán la eficiencia operativa y financiera en la ejecución de sus programas, y les permitirán desempeñar una función más dinámica en el futuro en la formulación y ejecución de programas similares al que se propone en este proyecto.

RIESGOS:

Los principales riesgos de la operación son: i) la posibilidad de que el Gobierno de Panamá no implante con eficacia su programa de ajuste que está destinado a abrir la economía y mejorar el entorno para el desarrollo del sector privado; ii) una posible reducción de la demanda estimada de crédito por parte de los empresarios que tendrán que pagar tipos reales de interés sobre los préstamos otorgados en el marco del

programa, y iii) la posibilidad de que las debilidades institucionales de las OI no se corrijan como resultado de la cooperación técnica concebida para este fin.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAÍS:**

El Documento de Programación por País (CPP) preparado por el Banco destaca las siguientes prioridades durante el período 1994-1996: i) apoyar reformas macroeconómicas, fiscales y sectoriales favorables; ii) mejorar la eficiencia del gasto público y respaldar la modernización del estado; iii) apoyar el desarrollo sostenible de la región interoceánica; iv) perfeccionar los recursos humanos y reducir la pobreza por medio de actividades en los sectores sociales, y v) rehabilitar y ampliar la infraestructura básica del país.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Como condición especial, se recomienda que se desembolse un adelanto de fondos de hasta el 20% del financiamiento y la cooperación técnica a cada OI según éstas lo soliciten (véase el párrafo 3.11).

I. ANTECEDENTES

A. Las solicitudes

- 1.1 Las conversaciones con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Rubén Reyna Pupo, R.L. (CACPYMER) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) se iniciaron en 1992 y posteriormente, ese mismo año, las organizaciones intermediarias (OI) presentaron al Banco propuestas oficiales para ampliar sus programas de crédito, asistencia técnica y capacitación en el marco del Programa de Pequeños Proyectos. En octubre de 1994 el Banco contrató a consultores para la realización del análisis de los proyectos.

B. Declaración de no objeción

- 1.2 En junio de 1993, el Gobierno de Panamá, por medio del Ministerio de Planificación y Política Económica, notificó al Banco que no tenía objeción alguna al financiamiento propuesto para la CACPYMER. En agosto de 1994 el Banco recibió notificación similar para el financiamiento a la FUNDES.

C. El sector informal en Panamá

1. Empresas urbanas

- 1.3 Según la definición general, en Panamá el término microempresa quiere decir una empresa con menos de cinco empleados, activos fijos de menos de US\$100.000, y ventas anuales de menos de US\$100.000; las pequeñas empresas tienen entre cinco y diez empleados. El gobierno excluye de esta definición a los que trabajan solos. Si bien no se han realizado estudios integrales del sector no formal en Panamá, proyecciones recientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), estimaciones realizadas en 1994 por la firma Development Alternatives, Inc. y encuestas de unidades familiares indican que en el país funcionan entre 6.100 y 12.000 microempresas y alrededor de 4.800 pequeñas empresas. Además, hay hasta 87.000 personas en la categoría de trabajadores independientes, muchos de los cuales podrían considerarse microempresas si se amplía la definición del término que emplea el gobierno.
- 1.4 Más de la mitad de las pequeñas empresas y microempresas (56%) se dedican al comercio, mientras que poco más de un cuarto (27%) se dedica a la industria; el resto (17%) se dedica a servicios. Aproximadamente el 56% de las microempresas y el 66% de las empresas pequeñas están ubicadas en la zona metropolitana de la Ciudad de Panamá, donde se concentra casi el 50% de la población total del país y donde una de cada cinco personas está desempleada.

2. Empresas rurales

- 1.5 El número estimado de pequeñas empresas y microempresas ubicadas en zonas rurales ha disminuido en los últimos años debido a la emigración, principalmente de zonas rurales como Los Santos, Herrera, Veraguas, Cocolé y Chiriquí hacia las zonas urbanas cercanas a la Ciudad de Panamá. Estas empresas rurales por lo general se dedican a actividades relacionadas con agroindustria, agronegocios y comercio. Si bien la migración ha aumentado simultáneamente el nivel de desempleo en el país y el número de trabajadores que trabajan en forma independiente, existen indicios de que esta tendencia cambiará de rumbo en los próximos años a medida que los trabajadores del sector público que tomaron parte en el programa de jubilación voluntaria del gobierno regresen a sus provincias natales en busca de un costo de vida más bajo y oportunidades de establecer pequeñas empresas. Como el nivel de educación de los trabajadores del sector público en zonas urbanas es por lo general más elevado que el de las zonas rurales, es probable que los tipos de nuevas empresas que se establezcan no entren en conflicto con los que ya existen o que tienen el potencial de desarrollo.

3. Obstáculos financieros y no financieros para los microempresarios

- 1.6 El principal obstáculo financiero para los microempresarios es el acceso limitado al sistema financiero formal en Panamá, el cual está orientado principalmente al comercio internacional. Entre los tipos de financiamiento disponibles para la comunidad empresarial, un banco privado (MultiCredit Bank) ha desarrollado una clientela entre pequeños empresarios y microempresarios, y algunas compañías financieras y cooperativas de ahorro y préstamo han proporcionado un financiamiento limitado. Con excepción de la CACPYMER y la FUNDES, la mayor parte de las organizaciones no gubernamentales (ONG) no se dedican a ofrecer crédito a pequeños empresarios.
- 1.7 Los pequeños empresarios y microempresarios también se enfrentan ante obstáculos no financieros, entre los cuales los más importantes son la falta de capacitación en aptitudes empresariales básicas como administración, contabilidad, comercialización, impuestos, contratos laborales y la falta de capacidad de negociar con organizaciones intermediarias financieras la obtención de créditos y servicios no financieros. Si bien los microempresarios gozan de generosas exenciones tributarias, los trámites burocráticos para legalizar una empresa y la exigencia de pagar tarifas por servicios notariales plantean obstáculos administrativos considerables para el desarrollo de dichas empresas.

D. El papel de la mujer en Panamá

- 1.8 Casi la mitad de los panameños que participan en la fuerza laboral urbana son mujeres, uno de los porcentajes más elevados en América Latina. En 1993, la tasa general de desempleo en Panamá fue 12,5%, pero el desempleo entre las mujeres jóvenes fue aproximadamente 20%

del total de la población económicamente activa del país, mientras que entre los jóvenes de ambos sexos fue aproximadamente 30%. La pobreza afecta de manera desigual a las unidades familiares; 47% de las unidades a cuya cabeza está una mujer figuran entre las que viven en el nivel de pobreza (que por definición es US\$265 para una familia de cinco personas) mientras que 33% de aquellas a cuya cabeza está un varón caen en la misma clasificación.

- 1.9 Panamá parece no tener reglamentaciones específicas que limiten el acceso de la mujer a los servicios financieros. Tal vez las exigencias de presentar garantías y los montos relativamente elevados de los préstamos constituyen los impedimentos principales a un mayor acceso al crédito por parte de la mujer. Pese a dichas limitaciones, entre el 30% y el 40% de los préstamos otorgados por los principales programas para microempresarios de Panamá han sido a mujeres. La mayoría de dichos préstamos estaban relacionados con el sector del comercio, en el cual los montos de los préstamos son por lo general más pequeños que en otros sectores como los de industrias y servicios.

E. Estrategia del Gobierno de Panamá

- 1.10 El gobierno recientemente electo tiene como objetivo general la creación de un sistema económico que tenga la capacidad de generar empleo productivo que sirva como mecanismo para aliviar los problemas sociales causados por la pobreza. Para lograr esta meta llevará a cabo programas para los sectores privado y público. El programa del sector privado tiene el propósito de estimular la competencia en condiciones de mercado libre, promover el comercio exterior, aumentar la producción y desarrollar bienes y servicios que sean económicamente competitivos. El programa del sector público tiene como metas normalizar la deuda externa del país, mejorar la reglamentación y la eficiencia en el desarrollo del sector privado, y aumentar las inversiones y las exportaciones.
- 1.11 Varias entidades gubernamentales que tienen el propósito de respaldar a los microempresarios participarán también en el plan del gobierno para aliviar la pobreza y aumentar el empleo. Entre ellas figuran la Dirección General de la Empresa Privada del Ministerio de Comercio e Industria, que ofrece programas de capacitación a bajo costo y asistencia técnica sin costo alguno para la preparación de proyectos; el Consejo Nacional de Desarrollo de las Pequeñas Empresas y Microempresas, cuyas actividades se concentran en fortalecer al sector de la pequeña empresa y microempresa, y el Ministerio de Planificación y Política Económica, que tiene a su cargo registrar a las ONG e identificar las necesidades de fortalecimiento institucional y asistencia técnica de modo que estas instituciones puedan prestar mejor servicio a las pequeñas empresas y microempresas.

F. Estrategia del Banco en Panamá

- 1.12 El Documento de Programación por País (CPP) del Banco destaca las siguientes prioridades en Panamá durante el período 1994-1996: i) apoyar reformas macroeconómicas, fiscales y sectoriales favorables; ii) mejorar la eficiencia del gasto público y respaldar la modernización del estado; iii) apoyar el desarrollo sostenible de la región interoceánica; iv) perfeccionar los recursos humanos y reducir la pobreza por medio de actividades en los sectores sociales, y v) rehabilitar y ampliar la infraestructura básica del país. Entre las medidas importantes que tomará el Banco para lograr dichas prioridades y ejercer un efecto directo en las pequeñas empresas y microempresas figuran fortalecimiento institucional y descentralización, generación de empleo y alivio de la pobreza mediante el perfeccionamiento de los recursos humanos y un aumento de los servicios financieros y no financieros para los pobres de Panamá. Las operaciones que se proponen en este documento son compatibles con la estrategia del Banco en el sector, puesto que su realización ayudaría a los grupos desfavorecidos al aumentar su ingreso y generar nuevas fuentes de empleo.

II. ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS

A. Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Rubén Reyna Pupo, R.L. (CACPYMER)

1. Origen y objetivos

- 2.1 La CACPYMER fue fundada el 10 de setiembre de 1984 en la Ciudad de Panamá, como institución de ahorro y préstamo privada y sin fines de lucro, por un grupo de profesionales panameños pertenecientes a la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (UNPYME). El objetivo principal de la CACPYMER es promover la propiedad y gestión independiente de las empresas, mientras contribuye al desarrollo socioeconómico del país mediante el establecimiento y la consolidación de empresas medianas, pequeñas y microempresas por medio de programas de crédito, asistencia técnica, gestión general y capacitación técnica y administrativa.

2. Estructura organizativa y operativa

- 2.2 La CACPYMER está estructurada en tres niveles diferentes: el nivel político, compuesto por la Asamblea General; el nivel de supervisión, compuesto por la Junta Directiva, la Junta de Supervisión, el Comité de Crédito y el Comité de Educación, y el nivel operativo, compuesto por el Gerente General y unidades de apoyo. La Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa y se compone de todos los socios inscritos que estén al día. En la actualidad, la CACPYMER cuenta con 480 socios que son propietarios de empresa.

- 2.3 A nivel de supervisión, la Junta Directiva tiene a su cargo la administración y dirección de la cooperativa en la ejecución de los planes aprobados por la Asamblea General y se compone de cinco miembros principales (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal), tres suplentes y un socio de la cooperativa. La Junta Directiva se reúne por lo menos una vez al mes para proponer modificaciones a los estatutos, obtener fondos para los préstamos, mantener contactos regulares con el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOO) y otras cooperativas nacionales e internacionales, reglamentar todos los procedimientos internos de la cooperativa, examinar la posición financiera de ésta, y nombrar y supervisar al Gerente General.
- 2.4 La Junta de Supervisión, también elegida por la Asamblea General, se compone de tres miembros. Durante sus reuniones mensuales la Junta supervisa las actividades económicas y contables y se asegura de que los miembros en general cumplan con las reglamentaciones, los estatutos y las decisiones adoptadas por la Asamblea General. También está autorizada a supervisar los préstamos y las prórrogas de préstamos aprobadas por el Comité de Crédito y asegurarse de que se obtenga esos préstamos.
- 2.5 El Comité de Crédito se compone de tres miembros que son elegidos por un período de tres años durante la reunión anual de la Asamblea General. El Comité se reúne semanalmente para aprobar o rechazar solicitudes de préstamo de conformidad con las reglas establecidas por la Junta Directiva y para asegurarse de que los préstamos se empleen para los fines a que estaban destinados.
- 2.6 El Comité de Educación, compuesto por tres o más miembros elegidos por la Junta Directiva, se reúne anualmente para informar a los nuevos socios de las actividades de la cooperativa, elaborar y promover programas educativos y de capacitación y preparar boletines informativos para los socios. En la actualidad también funcionan cuatro comités ad hoc (Comité de Admisión, Comité de Incumplimiento de Préstamos, Comité de Nuevos Servicios y Comité del Nuevo Edificio) compuestos por tres a cinco personas que no ocupan puestos directivos en la cooperativa.
- 2.7 A nivel operativo, el Gerente General tiene a su cargo las operaciones cotidianas de la cooperativa, incluida la preparación de informes financieros. Para llevar a cabo sus funciones el Gerente General cuenta con el apoyo de ocho personas en el Departamento de Cobranza, el Departamento de Operaciones y el Departamento de Proyectos. El Departamento de Cobranza, compuesto por tres personas, es responsable del análisis de la cartera de préstamos, los procedimientos judiciales iniciados en el caso de préstamos incobrables y el seguimiento de los préstamos. El Departamento de Operaciones, compuesto por tres personas, tiene a su cargo los depósitos, las cuentas y los desembolsos de los miembros. Por último, las obligaciones del Departamento de Proyectos, compuesto por dos personas, guardan relación con el

análisis y la evaluación de las solicitudes de crédito, asistencia administrativa y financiera, y educación y capacitación.

- 2.8 El personal operativo de la CACPYMER comprende un total de 12 empleados de jornada completa, de los cuales cuatro se encuentran en el nivel de supervisión, cinco son de nivel técnico y tres auxiliares. En junio de 1993 se crearon cuatro nuevos cargos a nivel de supervisión con lo cual se amplió la estructura organizativa de la cooperativa para incluir tres nuevas oficinas de gerencia, como sigue: dos en el área de pagos de crédito, una en el área de proyectos y una en el área de operaciones. Las mujeres ocupan dos tercios de los puestos y la mitad de los puestos gerenciales de la cooperativa.

3. Actividades

- 2.9 Desde su creación, la CACPYMER se ha dedicado a promover servicios de crédito y capacitación en toda la comunidad empresarial mediante el patrocinio de conferencias y la realización de actividades de promoción para obtener fondos y aumentar el número de socios. Sus actividades de crédito se iniciaron en 1987 en el distrito densamente poblado de San Miguelito de la Ciudad de Panamá con recursos provenientes del financiamiento de un pequeño proyecto de 25 meses de duración (SP/SF-87-03-PN) que consistió en un préstamo de US\$250.000 y un programa de asistencia técnica de US\$75.000. En 1988, la CACPYMER decidió ampliar sus servicios a otros distritos de la ciudad, pero más adelante en ese año la crisis financiera nacional provocó el congelamiento de los fondos de la cooperativa y los de otros programas del Banco, limitando gravemente la disponibilidad de crédito para los beneficiarios del programa. Un año después, varias microempresas que habían recibido financiamiento por medio del pequeño proyecto se vieron afectadas por actos de vandalismo que tuvieron lugar tras la invasión militar de los Estados Unidos a Panamá, y en consecuencia no pudieron amortizar sus préstamos. Esta situación hizo que la cooperativa reprogramara muchos de los créditos otorgados con recursos del Banco, y tras un estudio cuidadoso de toda la cartera de préstamos y la implantación de una serie de medidas correctivas, para fines de 1992 la cooperativa había reducido su proporción de morosidad de 21% a 4%.
- 2.10 Con los recursos originales del pequeño proyecto aprobado en 1987, la CACPYMER otorgó 100 créditos a microempresarios dedicados a actividades industriales (76%) y a actividades de servicio (24%) y creó 180 nuevos empleos que beneficiaron indirectamente a 443 personas. Se otorgaron otros 65 créditos por un total de US\$179.780 con reembolsos de los fondos originales y se crearon otros 98 empleos. En total, más de 1.800 personas provenientes de 704 familias se beneficiaron del proyecto, incluidas las que habían recibido crédito y las que fueron empleadas como resultado de la expansión de las microempresas.

- 2.11 Luego del programa financiado por el Banco, la CACPYMER obtuvo US\$140.000 de la Fundación Interamericana (IAF) y US\$245.000 del Ministerio de Comercio e Industria (MICI) para ampliar sus servicios a la provincia de Colón y la parte restante de la provincia de Panamá. Estos recursos han beneficiado principalmente a pequeños empresarios, mientras que los préstamos otorgados con fondos del BID fueron destinados específicamente a microempresarios de ingresos más bajos.
- 2.12 Casi todos los préstamos concedidos en 1992 y 1993 se desembolsaron a beneficiarios ubicados en zonas urbanas, si bien el número de préstamos otorgados en zonas rurales aumentó levemente entre 1992 y 1993 de dos a cinco grupos. Asimismo, casi todos los préstamos se otorgaron a individuos que tenían empresas establecidas legalmente, si bien, al igual que en el caso de los préstamos otorgados en las zonas rurales, los que fueron otorgados a grupos de clientes aumentaron levemente entre 1992 y 1993. En términos del valor total de los préstamos autorizados en 1992 y 1993, aproximadamente el 68% estuvo destinado a financiar activos fijos; el resto se destinó a financiar capital de trabajo. En 1992-93, el 35% del total de la cartera de préstamos de la CACPYMER se asignó a manufactura liviana y construcción, 36% a comercio mayorista y minorista y 29% a servicios y otras actividades empresariales. La CACPYMER estima que la mitad de sus clientes volvieron para obtener nuevo financiamiento, lo que puede autorizarse cuando se ha amortizado el 75% de un préstamo otorgado para capital de trabajo y el 70% de un préstamo otorgado para activos fijos.
- 2.13 La evaluación de un préstamo con información completa lleva cinco horas de trabajo; sin información completa, el analista de crédito debe dedicar tres horas adicionales a visitar al cliente potencial, aumentando de ese modo a ocho horas el tiempo total necesario para evaluar el préstamo. En 1993 cada analista trabajó con un promedio de 125 clientes. Además de los préstamos ya en trámite, los dos analistas de crédito empleados en la actualidad por la CACPYMER trabajaron con 70 a 80 nuevos clientes por año. En 1995 la CACPYMER planea contratar otro analista de proyectos, un analista de crédito y un asistente administrativo para apoyar al Gerente de Proyecto. Con la aprobación del programa propuesto, la CACPYMER espera desembolsar 100 nuevos préstamos por un valor aproximado de US\$300.000, lo que permitirá a cada analista de crédito manejar aproximadamente 100 clientes, número que la cooperativa considera ideal.
- 2.14 El perfil de clientes de la CACPYMER lo constituyen empresarios de bajos ingresos que por lo general no superan los US\$1.000 al año, carecen de experiencia empresarial previa y de acceso a mercados financieros. Muchos han estado empleados anteriormente en empresas públicas. No se requiere que los propietarios de empresas se asocien a la cooperativa para ser elegibles para un préstamo. Sin embargo, se hallan sujetos a un extenso proceso de preselección que incluye la preparación de un plan de negocios. El tipo de

garantías que la CACPYMER requiere antes de autorizar un préstamo depende del monto, y por lo general incluye un garante, hipoteca o garantía en forma de equipo. Los préstamos otorgados por un monto de US\$1.000 o menos por lo general requieren un garante, mientras que los de US\$5.000 a US\$10.000 requieren propiedad o equipo como garantía. La CACPYMER no requiere ahorros forzosos por parte de sus clientes, si bien les exige que paguen US\$10 por mes que se considera capital o una forma de capitalización de fondos. Más aún, si un cliente no tiene experiencia previa en negocios ni conocimientos de operaciones empresariales, se requiere que siga los cursos de capacitación que ofrece la cooperativa.

- 2.15 Los cursos de capacitación de la CACPYMER se ofrecen en módulos de 48 horas, divididos en términos de materias y horas por materia como sigue: i) administración de empresas, nueve horas; ii) contabilidad, doce horas; iii) comercialización y ventas, nueve horas; iv) temas laborales, nueve horas, y v) temas tributarios y de seguridad social, nueve horas. En 1993 se realizó una encuesta de todos los socios, la cual reveló la necesidad de contar con asistencia técnica en forma de capacitación empresarial y de que esta asistencia sea más participativa y más dinámica que los tipos tradicionales de capacitación profesional ofrecidos en el pasado. La CACPYMER está trazando planes para reorientar su asistencia técnica en forma diferente y establecer un centro de educación y capacitación empresarial que albergaría oficinas más grandes para promover la comercialización de los bienes y servicios de los socios.
- 2.16 La CACPYMER mantiene un sistema para el seguimiento diario de las indagaciones de personas que solicitan información sobre préstamos y capacitación. En 1992 solicitaron información 536 personas; en 1994 lo habían hecho 386 personas. Pese a la disminución del número de personas que acuden a la cooperativa en busca de información, el monto total de fondos solicitados entre 1992 y 1994 siguió siendo aproximadamente el mismo: US\$2.298.580 en 1992 y US\$2.374.372 en 1994. De las solicitudes de financiamiento presentadas a la cooperativa, se aprobaron 12% en 1992, 23% en 1993 y 11% en 1994.

4. Situación financiera

- 2.17 Se ha realizado un análisis de la situación financiera de la CACPYMER sobre la base de un examen de sus estados financieros sometidos a auditoría al 31 de diciembre de 1991, 1992 y 1993 (véase el anexo II-1).
- 2.18 Entre 1991 y 1993 el valor total de los activos de la CACPYMER aumentó de US\$844.583 a US\$1.167.922, debido principalmente a la ampliación de su cartera de préstamos y a aumentos en activos fijos y otros activos, como gastos prepagados. Se espera que en 1995 el valor total de los activos de la CACPYMER aumente considerablemente con la construcción de un nuevo edificio en una propiedad que se adquirió en 1993.

- 2.19 Durante el período, los pasivos de la CACPYMER aumentaron de US\$775.039 a US\$1.043.756, lo que se atribuyó a un aumento del 29% en préstamos por pagar y una duplicación de cuentas por pagar y depósitos de ahorro de los socios de la cooperativa. Los préstamos por pagar incluyeron: i) US\$59.062 en préstamos a corto plazo pagaderos al MICI y al Banco Confederado de América Latina (COLABANCO); ii) US\$405.625 en préstamos a largo plazo pagaderos al Banco y al MICI, y iii) US\$447.898 en donaciones. Las donaciones están reglamentadas en virtud de la Ley 38 que rige muchas de las operaciones de las cooperativas panameñas, y la CACPYMER las registra como pasivo en un fondo especial de reserva. Serán pagaderas en el caso de quiebra, primero a los acreedores de la cooperativa y segundo al IPACOOOP. El capital de los propietarios o las acciones de los socios aumentaron en un 79%, de US\$69.544 en 1991 a US\$124.166 en 1993.
- 2.20 La principal fuente del ingreso total de la CACPYMER en 1993 provino de operaciones de préstamo, incluidos intereses, comisiones y cargos. El ingreso proveniente de otras fuentes como inversiones y cuotas de capacitación disminuyó en 1993, lo que señala la necesidad de que la CACPYMER examine su estructura actual de cuotas que se pagan por los cursos que proporciona a sus miembros con el fin de cubrir los costos relacionados con este servicio.
- 2.21 El total de gastos aumentó 61% entre 1991 y 1993, lo que se atribuyó principalmente a un crecimiento de los gastos de personal y de administración debido en su mayor parte a la contratación de nuevos empleados para apoyar la ampliación de la cartera de préstamos de la CACPYMER durante el período.
- 2.22 La CACPYMER notificó una pérdida neta de US\$5.679 en 1993, lo cual se atribuyó a un ajuste de US\$17.590 debido a una compensación en libros entre las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la CACPYMER y la UNPYME que estaban pendientes entre las dos organizaciones desde 1984. Sin este ajuste, la CACPYMER hubiera registrado un ingreso neto de US\$11.911 lo que representa un aumento del 37% sobre sus ganancias de 1991.
- 2.23 En resumen, el análisis de la estructura de costos de los estados financieros de la cooperativa señala que el ingreso constituyó el 13% de los activos redituables en 1993 y en 1991 y que la CACPYMER pudo cubrir todos sus costos con ingreso derivado de las operaciones de préstamo. No obstante, a medida que la cartera de préstamo continúe aumentando, la administración necesitará controlar sus gastos de personal y de administración y generar ingresos adicionales mediante la consideración de aumentos de las cuotas que cobra por los cursos de capacitación y de los tipos de interés a sus clientes con el fin de lograr la autosostenibilidad financiera en el futuro.

5. Evaluación institucional

- 2.24 La imagen institucional que proyecta la CACPYMER en la comunidad local e internacional es de colaboración y seriedad. A nivel nacional, mantiene relaciones de trabajo con otras ONG que también se dedican al campo del crédito, como la FUNDES y la Cooperativa Juan XXIII. A nivel internacional, colabora con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Fundación Interamericana (IAF) y el Banco.
- 2.25 El flujo de información a través de la organización de la CACPYMER parece estar bien estructurado, ser eficiente y estar sujeto a estrictos controles internos. Se generan informes computadorizados empleando programas adaptados y estándar. El análisis que se llevó a cabo durante el estudio del proyecto reveló la necesidad de que la CACPYMER proporcione capacitación en gestión de proyectos, evaluación y supervisión de sus empleados para aumentar la productividad. Además, la creación e implantación de un programa automatizado para el seguimiento de los proyectos podría tener un efecto positivo en la productividad. Con el fin de abordar estas necesidades institucionales, parte de la cooperación técnica paralela al programa de crédito estará destinada a capacitación en preparación y ejecución de proyectos, de un programa de pasantía en gestión, evaluación y supervisión y de un programa automatizado de seguimiento de préstamos.
- 2.26 A medida que la CACPYMER amplíe sus operaciones en 1995 y se mude a oficinas más grandes en agosto, la cooperativa planea emprender una reestructuración interna para mejorar la eficiencia y la productividad de sus operaciones. El efecto y los resultados de esta reestructuración serán examinados por un consultor en crédito y sistemas financieros que será contratado con fondos provenientes del programa propuesto de cooperación técnica. También se recomienda que el plan estratégico trienal de la cooperativa, que vence en 1996, sea examinado y revisado en consecuencia en esa ocasión.
- 2.27 En resumen, los puntos fuertes de la CACPYMER incluyen su lugar en el mercado en cuanto a préstamos a las pequeñas empresas y microempresas, lo cual se comprueba mediante la gran demanda de crédito proveniente de estos tipos de empresas y la poca oferta de crédito que proporcionan instituciones similares. La cooperativa enfrenta la prueba de responder a esta demanda en tanto procura aumentar su personal, mejorar los aspectos institucionales deficientes e incrementar el flujo de recursos financieros para satisfacer las demandas de sus clientes.

B. Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)

1. Origen y objetivos

- 2.28 FUNDES-Panamá fue fundada en febrero de 1984 y se constituyó en sociedad cinco meses después con el nombre de Fundación para el Desarrollo Económico y Social, con el objetivo de promover el desarrollo de las pequeñas empresas y microempresas mediante crédito directo, garantías de préstamos y programas de capacitación. FUNDES-Panamá es afiliada de la FUNDES de Suiza, que ha apoyado el desarrollo de una red de ONG sin fines de lucro en 10 países latinoamericanos. En agosto de 1992, la FUNDES cambió su nombre al de Fundación para el Desarrollo Sostenible con el fin de reflejar mejor su filosofía actual que se concentra en el desarrollo sostenible a largo plazo. FUNDES-Panamá tiene su sede en la Ciudad de Panamá y cuenta con oficinas regionales en las ciudades de David, Santiago, Las Tablas, Chitre, Penonomé, Aguadulce, La Chorrera y Colón.

2. Estructura orgánica y operativa

- 2.29 La FUNDES está estructurada a los niveles político, asesor, gerencial, técnico y operativo. El nivel político está formado por el Directorio, la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo. El directorio se compone de seis personas que se aseguran de que los niveles de financiamiento sean suficientes para mantener sus actividades, designan a los miembros de la Junta Directiva y al Auditor Externo, aprueban los estados financieros, el presupuesto anual y los estatutos, y liquidan la Fundación en caso necesario. La Junta Directiva se compone en la actualidad de 18 miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y 14 directores) que son elegidos anualmente para administrar todos los activos de la Fundación. Por último, el Comité Ejecutivo, compuesto por seis personas, es nombrado por la Junta Directiva y tiene la responsabilidad de colaborar con ésta en la ejecución de sus decisiones.
- 2.30 El nivel asesor se compone del Auditor Externo y seis comités de trabajo (Promoción, Garantías de crédito, Crédito directo a Microempresas, Relaciones Internacionales, Desarrollo Institucional y Servicios de Apoyo a Pequeñas Empresas), que está bajo la autoridad directa del Comité Ejecutivo.
- 2.31 El nivel de gerencia se compone del Director Ejecutivo y el Vicedirector Ejecutivo, que son nombrados por la Junta Directiva con la aprobación de FUNDES-Suiza. Los directores están bajo la autoridad del Comité Ejecutivo y tienen a su cargo la supervisión de las operaciones cotidianas de la Fundación y participación en ejercicios de planificación estratégica. Un nivel asesor de reciente creación presta apoyo al Director Ejecutivo y al Vicedirector Ejecutivo y se compone de oficinas de Recursos Humanos y Relaciones Interinstitucionales.

- 2.32 El nivel técnico y operativo está organizado en cinco áreas: i) el área de garantías, a cargo del análisis de garantías, transacciones bancarias, seguimiento y gestión de la cartera; ii) el área de crédito directo, responsable del análisis de crédito, documentación y desembolso de préstamos, seguimiento, pagos y control de la cartera; iii) el área de apoyo empresarial, encargada de los servicios de capacitación y asesoramiento y concientización ambiental; iv) el área de servicios internos, responsable de la coordinación de las oficinas regionales, promoción, ventas, mantenimiento y apoyo informático, y v) el área de finanzas, encargada de las actividades relacionadas con contabilidad, formulación presupuestaria, tesorería, auditoría interna, informes y adquisiciones.
- 2.33 En la actualidad, la FUNDES emplea aproximadamente a 70 personas, de las cuales más de la mitad trabaja en el nivel técnico y operativo. En 1993, el número promedio del total del personal asignado al programa de crédito directo era 37, compuesto por 10 analistas de crédito, 15 técnicos en seguimiento y 12 empleados administrativos. El programa de crédito indirecto o garantía de la FUNDES cuenta con cuatro personas, dos analistas de crédito, un asistente administrativo y un técnico en mantenimiento.

3. Actividades

- 2.34 La FUNDES ha concentrado sus esfuerzos en promover las operaciones de empresarios de bajos ingresos que se dedican a actividades de manufactura liviana y servicios ubicados en las zonas urbanas metropolitana y del sudoeste del país mediante la realización de programas de crédito directo, programas de crédito indirecto por medio de garantías bancarias y oferta de servicios de capacitación. Los fondos para los programas de crédito directo e institucional provienen de donantes internacionales y contribuyentes locales, mientras que los programas de garantía de créditos son financiados igualmente por aportes suizos y locales.
- 2.35 La Fundación inició sus servicios de crédito en 1985 con un programa de garantía que ofrece financiamiento entre US\$6.000 y US\$50.000 a empresas que reúnen los requisitos, mientras garantiza del 70% al 75% del financiamiento a sus siete bancos asociados.
- 2.36 En 1986 la FUNDES estableció su programa para la microindustria con un financiamiento de US\$500.000 para pequeños proyectos (SP/SF-86-04-PN) que estaba destinado a proporcionar préstamos a empresas que se iniciaban y a otras existentes que reunieran los requisitos. Además del financiamiento, la FUNDES recibió una cooperación técnica no reembolsable por un monto de US\$100.000 para el fortalecimiento institucional, lo que tuvo como resultado la automatización completa de su departamento de contabilidad y la organización de su personal, equipos y procedimientos para llevar a cabo programas de supervisión y seguimiento de préstamos a los niveles técnico y socioeconómico. Con los recursos del programa también se financiaron 67 cursos de capacitación para 1.207

beneficiarios del programa en los campos de crédito y contabilidad, administración de empresas y comercialización.

- 2.37 En 1989 la FUNDES también lanzó su programa para el Restablecimiento de Pequeñas Empresas con una donación de US\$5 millones provenientes de la USAID para reconstruir 252 pequeñas empresas que habían sido destruidas durante los disturbios civiles. Los beneficiarios de este programa recibieron un promedio de US\$20.000 para restablecer sus empresas.
- 2.38 En el programa de préstamos directos, en 1993 se desembolsaron 866 préstamos por un total de US\$3.515.000, lo que constituyó un aumento del 64% con respecto al año anterior. El 86% de los préstamos se destinó a prestatarios que lo hacían por primera vez. Los préstamos otorgados con fondos del Banco ascendieron a un promedio de US\$2.245 en 1993, y tuvieron garantías de bienes tangibles y fondos personales, y plazos máximos de 36 meses para la amortización. A fines de 1993, la tasa de mora de los préstamos directos de la FUNDES era de 6%. Tras un examen minucioso de la cartera, las estadísticas revelaron que los préstamos en el sector de transporte no habían tenido un buen rendimiento por lo cual se dejó de otorgar préstamos a dicho sector. Los préstamos a clientes con empresas establecidas también recibieron prioridad, ya que las empresas más nuevas habían incurrido en más incumplimientos. La FUNDES también contrató a un ex-banquero para que actuara como gerente regional de crédito con el fin de vigilar más de cerca la situación de la cartera de crédito en el interior del país. Por último, la FUNDES ha establecido un programa de incentivo para sus oficiales de crédito que les premia con una comisión por mantener una cartera en buena situación; en el caso de préstamos que siguen en incumplimiento, el oficial de crédito no recibe la comisión.
- 2.39 El tipo de interés y la comisión que fija la FUNDES para su programa de crédito directo se calcula para permitir una cobertura completa del costo. En 1993, el tipo de interés efectivo fue de 22,2% y el tipo de interés nominal fue de 13,5%. Al considerar la tasa de inflación, el tipo de interés efectivo real fue de 17,1% en 1993, que se ajusta periódicamente para reflejar las condiciones del mercado actual.
- 2.40 En términos de productividad a nivel individual en el programa de crédito directo, en 1993 se necesitó un promedio de 33 días por empleado para tramitar un préstamo, desde el momento de la primera entrevista formal hasta el desembolso de fondos. Del número total de nuevos préstamos desembolsados en 1993, cada oficial de crédito tuvo la responsabilidad de 87 préstamos por un monto total de US\$351.500, en comparación con 84 préstamos por un monto total de US\$268.375 en 1992. El número promedio de préstamos otorgados al mes durante 1992-93 fue de siete por oficial de crédito. Además de la administración del volumen de nuevos préstamos, en 1993 los oficiales de crédito manejaron un promedio de 13 préstamos pendientes al mes.

- 2.41 Los montos otorgados para préstamos del programa de garantía han tenido un límite máximo de US\$49.000 y han alcanzado un promedio de US\$24.573. En 1993 hubo un total de 93 préstamos desembolsados y 190 préstamos pendientes; cada analista de crédito tuvo a su cargo aproximadamente cuatro nuevos préstamos y ocho préstamos pendientes por mes. Para los solicitantes al programa de garantía, la FUNDES requiere una garantía de entre el 70% y 75% del monto del préstamo solicitado y los clientes deben llevar a cabo una evaluación interna. Luego la FUNDES recomienda la aprobación de la solicitud de préstamo a un banco comercial, lo cual requiere que el cliente potencial realice otros análisis de conformidad con su propia metodología. Este programa es costoso para todas las partes en cuestión, las solicitudes de préstamos de los bancos no son estandarizadas y la productividad de los oficiales de crédito es muy inferior a la que existe en el programa de crédito directo. En 1993 se necesitaron entre 105 y 121 días para tramitar una garantía de préstamo, lo que incluyó el tiempo transcurrido entre la entrevista inicial hasta el desembolso por parte de un banco asociado.
- 2.42 Del total de la cartera de préstamos de la FUNDES en 1992-1993, el 65% fue asignado a la industria de servicios, de lo cual el 35% se destinó a comercio mayorista y minorista y 30% se destinó a otros servicios; el 35% del total de la cartera de préstamos se asignó a actividades de manufactura liviana durante esos dos años. En 1992-1993, dos tercios de los préstamos se utilizaron para adquirir activos fijos como equipos; el resto se utilizó para financiar capital de trabajo. Durante 1992-1993 la FUNDES otorgó todos sus préstamos para promover empresas en las zonas urbanas del país, en lugar de hacerlo en las rurales, y proporcionó crédito solamente a personas que tenían empresas legalmente establecidas y que eran directamente responsables de las operaciones de la empresa para la cual se otorgaba el préstamo, según figura en la política de préstamos de la Fundación. La FUNDES no otorga préstamos de grupo.
- 2.43 Debido a que el grupo destinatario principal del financiamiento de la FUNDES se compone de trabajadores independientes y de bajos ingresos que carecen de capacitación formal en aptitudes empresariales, la FUNDES requiere que sus clientes de crédito directo participen en un programa de capacitación de 45 horas como parte del proceso de financiamiento y seguimiento del préstamo. El objetivo de este programa de capacitación es hacer posible que un empresario identifique y resuelva problemas administrativos y de comercialización y que idee e implante estrategias para resolverlos. El curso se ofrece en dos partes a un costo de US\$50 por cliente, y está estructurado en el primer nivel para formar aptitudes empresariales básicas y en el segundo nivel para hacer participar a los clientes en seminarios especializados.
- 2.44 La FUNDES estima que el ingreso obtenido del programa de capacitación cubre más de 150% de sus costos. Sin embargo, gran parte de esta ganancia se utiliza en la fase de recuperación y seguimiento

del proceso del préstamo, en la cual los clientes reciben capacitación fuera de las clases formales para realizar pagos de préstamos en forma oportuna y precisa. La FUNDES estima que cada cliente dedica aproximadamente 38 horas al año a análisis, desembolso y seguimiento para cada préstamo además del tiempo destinado al programa de capacitación. Para la FUNDES el costo de administrar préstamos de crédito directo en montos inferiores a US\$500 es elevado, lo que se debe en parte al alto nivel de capacitación para el cliente que solicita este monto de préstamo y, por otra, al largo tiempo que se necesita para que se pueda sentir el efecto económico de realizar un préstamo de menos de US\$500. Por consiguiente, la FUNDES está considerando la posibilidad de otorgar préstamos de grupo a personas que soliciten préstamos por el monto de US\$500 o menos.

4. Situación financiera

- 2.45 El análisis de la situación financiera de la FUNDES se ha basado en un estudio de los estados financieros sometidos a auditoría al 31 de diciembre de 1991, 1992 y 1993 (véase el anexo II-2).
- 2.46 Entre 1991 y 1993 el valor total de los activos de la FUNDES aumentó en 24%, habiendo subido de US\$6.808.636 a US\$8.458.696. Este aumento se atribuyó principalmente a una ampliación de la cartera de préstamos en 1993, que comprendió el 72% del total de activos. La cuenta de activos fijos aumentó considerablemente durante el período 1991-1993, debido principalmente a la adquisición del edificio de la FUNDES en la Ciudad de Panamá en 1992 y a la ampliación de la cartera de préstamos.
- 2.47 Los pasivos de la FUNDES aumentaron 3,5 veces entre 1991 y 1993, habiéndose incrementado de US\$620.136 a US\$2.162.452. Este gran incremento se atribuyó principalmente a un aumento repentino de gastos acumulados debido a pagos de prestaciones a los empleados, despidos de trabajadores e ingreso diferido, así como a un aumento de la cuenta de préstamos por pagar que creció marcadamente en 1993 como resultado de la ampliación de la cartera de préstamos. Durante el período en estudio, el capital de los propietarios aumentó levemente de US\$6.188.500 en 1991 a US\$6.218.512 en 1993.
- 2.48 Los ingresos totales de la FUNDES aumentaron en 37% entre 1991 y 1993, habiendo crecido de US\$809.707 a US\$1.108.592. El aumento de ingresos se atribuye principalmente al gran incremento de las comisiones cobradas sobre los préstamos otorgados en el marco del programa de garantía y las cuotas cobradas a los participantes del programa de capacitación. Durante 1991-1993 las donaciones disminuyeron en forma sostenida, lo que indica que la FUNDES depende cada vez menos de fuentes externas para sus ingresos. En 1991 las donaciones constituyeron el 4,3% del ingreso total, en comparación con 0,1% en 1993.

- 2.49 El total de gastos aumentó en 19% entre 1991 y 1993 y en su mayor parte fueron costos de personal y de administración, que aumentaron en 62% entre 1991 y 1993 debido a la apertura de las nuevas oficinas fuera de la Ciudad de Panamá. Los costos financieros también aumentaron 7,5 veces entre 1991 y 1993 debido a la expansión de la cartera de préstamos. Como resultado de la gestión efectiva del ingreso y los gastos, la FUNDES registró una utilidad neta de US\$77.732 en 1993; en 1992 las utilidades netas fueron US\$6.012 y en 1991 se registró una pérdida de US\$54.506.
- 2.50 Al analizar la estructura de costos operativos de la FUNDES se ve que esta ONG funciona de forma eficiente, ya que el total de estos costos fue un 15% del promedio de activos redituables en 1993. La evolución de las partidas correspondientes a personal, administración y depreciación indicó un aumento a 12% del total de activos redituables de 1993, lo que se atribuye a la expansión de la cobertura geográfica de la FUNDES. En términos del perfil de la estructura de costos, el total de costos operativos y administrativos representó el 96% de los activos redituables; el resto se atribuyó a costos financieros, que aumentaron durante el período en estudio debido al incremento en préstamos y otros servicios proporcionados a los beneficiarios del programa.

5. Evaluación institucional

- 2.51 El punto más fuerte de la FUNDES desde su inicio es que ha logrado mantener una importante influencia y el correspondiente prestigio en la comunidad de pequeñas empresas y entre otras ONG que se dedican al mismo campo. La reputación de la FUNDES se atribuye en parte a sus estrechos vínculos con la Iglesia Católica de Panamá, un representante de la cual mantiene un puesto permanente en la Junta Directiva, y por otra parte, a sus exitosas operaciones de crédito y capacitación que ha llevado a cabo en todo el país en los últimos años.
- 2.52 Los cambios estructurales que han tenido lugar durante los diez años de funcionamiento de la fundación han ocurrido principalmente a nivel de asesoramiento, el cual creció considerablemente en 1991, y al nivel técnico y operativo, que se desarrolló gradualmente en el transcurso de los años tanto en términos de número de empleados como de responsabilidades. Estos cambios reflejan la amplia gama de actividades de la FUNDES que se llevan a cabo en todo el país y el aumento de la cantidad y el tipo de crédito, garantía y servicios de capacitación.
- 2.53 El análisis que se llevó a cabo como parte del estudio del proyecto reveló varias esferas que necesitan fortalecerse para ayudar a la FUNDES a convertirse en una institución más autosostenible desde el punto de vista financiero. Uno de los aspectos que deberán abordarse en el futuro tiene que ver con la dificultad de hallar personal técnico calificado con la experiencia necesaria para manejar operaciones de crédito. Por lo tanto, existe una necesidad

crítica de proporcionar la capacitación necesaria a los empleados existentes con el fin de aumentar su competencia operativa y técnica.

- 2.54 Además de dar nueva capacitación al personal en aptitudes apropiadas, existe la necesidad de redistribuir las tareas comprendidas en el trámite de préstamos de crédito directo entre las tres categorías de personal que trabajan en operaciones de crédito con el fin de lograr mayor eficiencia en estas funciones. En la actualidad la FUNDES está estudiando la posibilidad de crear una nueva unidad cuya función sería únicamente manejar las tareas administrativas del seguimiento de los préstamos con el objeto de maximizar el uso mensual per cápita del tiempo del personal tanto en los programas de crédito directo como en los de créditos con garantía.
- 2.55 Con la ampliación de las operaciones de la FUNDES y el consiguiente aumento de personal, la centralización de la información que existe actualmente en la oficina del Director Ejecutivo y el Subdirector Ejecutivo en la sede central debería descentralizarse a las oficinas regionales donde más se necesita la información diaria. La asistencia técnica no reembolsable del Banco ayudará a la FUNDES en esta área, al proporcionar fondos para la adquisición de un sistema de red de computadoras y para la capacitación de personal en el uso del sistema en la gestión de las carteras de préstamo. Las otras esferas de productividad y capacitación del personal también serán examinadas en mayor detalle por los consultores que se contraten mediante la operación de cooperación técnica.

III. LOS PROGRAMAS

A. Objetivos

- 3.1 Los objetivos del programa propuesto son: i) mejorar y ampliar la capacidad de las OI participantes para otorgar créditos y proporcionar capacitación y asistencia técnica a microempresarios y propietarios de pequeñas empresas, con el fin de aumentar su ingreso y mejorar de ese modo la situación socioeconómica de sus familias; ii) crear y fortalecer el empleo en las zonas urbanas y rurales del país; iii) contribuir a la incorporación de prácticas de conservación ambiental, y iv) fortalecer institucionalmente a las OI en sus actividades de préstamo de modo que puedan lograr autosuficiencia financiera y operativa en el futuro.

B. Descripción

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Rubén Reyna Pupo, R.L. (CACPYMER)

a. Programa de crédito (US\$250.000)

- 3.2 Se utilizaría el equivalente de US\$250.000 para ampliar el fondo de crédito rotatorio establecido con recursos del financiamiento del Banco para pequeños proyectos (SP/SF-87-03-PN). Los recursos del crédito se utilizarían para represtar a microempresarios individuales a tipos de interés de mercado con el objeto de financiar el costo del capital de trabajo y la adquisición de activos fijos como maquinarias, equipos y vehículos, que se emplearían en manufactura liviana, actividades comerciales y servicios. Se estima que se desembolsarían aproximadamente 60 préstamos con un monto promedio de US\$2.500 por préstamo. Deberá prestarse especial atención a los beneficiarios urbanos en las ciudades de Panamá y Colón, donde los servicios de crédito para pequeños empresarios son limitados. Se estima que se mantendría el nivel histórico de la CACPYMER de 40% de los préstamos totales otorgados a mujeres.

b. Cooperación técnica no reembolsable (US\$130.000)

- 3.3 El componente de cooperación técnica no reembolsable de este proyecto por un monto equivalente a US\$130.000 está destinado a fortalecer la función de la CACPYMER como intermediaria y proporcionar servicios de capacitación a los participantes del programa. Se espera que en el futuro la CACPYMER constituya un elemento clave en la estrategia de promoción social y económica de los sectores urbanos de bajos ingresos de Panamá mediante el ofrecimiento de una combinación de capacitación, asistencia técnica y crédito a los beneficiarios del programa. Los beneficiarios del proyecto recibirían capacitación previo pago de una cuota y se beneficiarían de cobertura de costo, crédito, protección ambiental y principios empresariales básicos como organización, planificación, inventario, controles y comercialización. Esta capacitación sería proporcionada por: i) un consultor local con experiencia en crédito y sistemas financieros, ii) un consultor local con experiencia en capacitación y iii) tres asesores de crédito. El fortalecimiento institucional sería proporcionado por un consultor internacional contratado por el Banco para llevar a cabo la evaluación intermedia necesaria que tendrá lugar durante la ejecución del proyecto.

2. Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)

a. Componente de crédito (US\$500.000)

- 3.4 Se otorgaría a la FUNDES un monto equivalente a US\$500.000 para ampliar sus représtamos a microempresarios ubicados principalmente en las ciudades de David, Santiago, Las Tablas, Chitre, Penonomé y Aguadulce. Se otorgarán aproximadamente 400 préstamos por un monto

promedio de US\$2.500 a beneficiarios del programa con el fin de financiar capital de trabajo y/o inversiones fijas para apoyar a las pequeñas empresas dedicadas a manufactura liviana, agroindustria, artesanías y otras actividades que estimularían el uso de materia prima nacional, y servicios y comercio a nivel mayorista y minorista. Aproximadamente del 50% al 60% de los préstamos se otorgará a mujeres situadas en el interior del país.

b. Cooperación técnica no reembolsable (US\$100.000)

- 3.5 Se asignaría el equivalente de US\$100.000 para financiar el componente de cooperación técnica no reembolsable del programa, incluido el fortalecimiento institucional de la FUNDES y el suministro de asistencia técnica a los beneficiarios del programa. Los recursos se utilizarían para financiar: i) un experto para diseñar e instalar un sistema actualizado de gestión de crédito; ii) la adquisición e instalación de un sistema de red de computadoras para conectar a la oficina central con las oficinas regionales y mejorar la eficiencia en la gestión y el seguimiento de la cartera de créditos; iii) capacitación al personal de la FUNDES en el manejo de la tecnología automatizada; iv) preparación de un video que sería utilizado por la FUNDES en su programa de asistencia técnica a los beneficiarios finales, y v) contratación de un consultor internacional para que lleve a cabo la evaluación institucional intermedia que se requiere.

C. Costo del programa

- 3.6 El costo total del programa sería el equivalente de US\$980.000 que se distribuiría de la siguiente manera:

COMPONENTE	CACPYMER	FUNDES	TOTAL
Crédito	250.000	500.000	750.000
Cooperación técnica	130.000	100.000	230.000
Total	380.000	600.000	980.000

El programa de la CACPYMER sería financiado en su totalidad a título no reembolsable con recursos del Fondo Especial Japonés. El financiamiento para la FUNDES provendría del Fondo Fiduciario de Progreso Social. El financiamiento se proporcionaría a título reembolsable y la cooperación técnica a título no reembolsable.

D. Ejecución del programa

1. Responsabilidad en la ejecución del programa

- 3.7 Cada OI deberá firmar un acuerdo de financiamiento separado con el Banco y ser responsable de la ejecución del programa en su jurisdicción territorial.

2. Reglamento de Crédito

- 3.8 La versión preliminar del Reglamento de Crédito que rige la ejecución del programa se presenta como Anexo III a este documento. Este Reglamento es compatible con las reglas y políticas del Banco correspondientes al Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, así como con las disposiciones legales y las prácticas bancarias y financieras vigentes en Panamá.

3. Capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios

- 3.9 La capacitación y asistencia técnica que se proporcionará a los pequeños y microempresarios cuando lo estimen necesario las OI serán proporcionadas por los oficiales de capacitación y los extensionistas de cada organización.

4. Adquisición de bienes y servicios

- 3.10 La responsabilidad de la adquisición de bienes y servicios comprendidos en los programas propuestos será la de las respectivas OI, para cuyo fin se seguirán las reglas y políticas pertinentes del Banco.

5. Adelanto de fondos

- 3.11 Las dos operaciones propuestas requerirán fondos suficientes para ejecutar los programas de manera eficiente y oportuna. Por consiguiente, como condición especial se recomienda que se desembolse un adelanto de fondos de hasta el 20% del financiamiento y la cooperación técnica a cada OI, a solicitud de las mismas.

6. Cooperación técnica

- 3.12 La responsabilidad de escoger y contratar servicios de consultoría dentro del marco del programa la tendría cada una de las OI, salvo para la contratación del evaluador externo que sería contratado directamente por el Banco.

7. Ejecución de los programas en etapas

- 3.13 Los programas de las dos OI serán ejecutados en dos etapas, la primera de las cuales se consideraría terminada una vez que se haya comprometido el 50% de los fondos. Se entiende que los fondos para un proyecto estarán comprometidos una vez que el beneficiario haya

firmado el correspondiente contrato de préstamo con la respectiva OI. Antes de la ejecución de la segunda etapa, se llevaría a cabo una evaluación de cada uno de los programas, incluido un análisis de lo siguiente: i) la aplicación de tipos de interés que cobra la OI en el marco de sus programas de crédito; ii) la proporción de la cartera de préstamos que se hallan en mora; iii) la rentabilidad de los servicios prestados; iv) todas las medidas tomadas para proteger el medio ambiente, incluida una lista y descripción de las actividades de las microempresas manejadas por cada OI, los montos financiados para cada actividad y comentarios sobre los posibles impactos ambientales, y v) todas las disposiciones adoptadas con miras a facilitar el acceso de la mujer al crédito, la capacitación y la asistencia técnica.

8. Período de desembolso para los recursos del programa

- 3.14 Se propone que los recursos del financiamiento y de las operaciones de cooperación técnica paralela se desembolsen en un período de 36 meses a partir de la fecha en que entren en vigencia los respectivos acuerdos.

9. Uso del margen del tipo de interés y recuperaciones

- 3.15 El margen entre la comisión que cobra el Banco y los tipos básicos promedio sobre depósitos fijados por el sistema bancario nacional para los depósitos de hasta un año, que se emplearían como punto de referencia al fijar el interés que se ha de cobrar a los beneficiarios del programa, se utilizaría para capitalizar el fondo de crédito rotatorio de cada OI.
- 3.16 Mientras estén en vigencia los acuerdos de financiamiento, los fondos provenientes de las amortizaciones de los préstamos otorgados con recursos del programa podrán ser utilizados por las OI únicamente para otorgar nuevos préstamos que se ciñan sustancialmente a las mismas condiciones que las estipuladas en los respectivos acuerdos de financiamiento y en la reglamentación de crédito del programa, a menos que el Banco autorice a las OI por escrito a utilizarlos de otra manera.

10. Uso de los recursos generados por las inversiones

- 3.17 En forma similar, mientras esté en vigencia el acuerdo de financiamiento, los recursos generados por las inversiones se utilizarán únicamente para cubrir costos operativos y el superávit, si lo hubiere, se sumará al fondo de crédito rotatorio de la OI, a menos que el Banco autorice por escrito a utilizarlo de otra manera.

11. Cartera en mora

- 3.18 Durante la ejecución del programa, cada OI tomará las medidas apropiadas para asegurarse de que las moras se mantengan por debajo del 5% de su cartera total de préstamos. En el caso de que esto no

se cumpla, el Banco se reserva el derecho de suspender los desembolsos, teniendo en cuenta toda circunstancia que justifique un aumento temporal de la tasa de morosidad. A este fin, durante la ejecución del programa, cada OI presentará al Banco información sobre la situación de su cartera de préstamos cada seis meses como parte de los informes requeridos sobre la marcha del proyecto.

12. Aspectos ambientales

- 3.19 Entre sus actividades de capacitación, las dos OI llevan a cabo programas de educación y apoyo en la ejecución de proyectos que fomentan la conservación y protección de recursos naturales y del medio ambiente. No se estima que la ejecución de este programa tenga un impacto adverso considerable en el medio ambiente; por consiguiente, el Comité del Medio Ambiente, en su reunión del 8 de febrero de 1995, clasificó a ambas operaciones en la Categoría II.

IV. LOS BENEFICIARIOS

A. Características

- 4.1 Los beneficiarios del programa serían pequeños empresarios y microempresarios ubicados en zonas urbanas y rurales del país que se dedican a actividades de manufactura liviana, comercio mayorista y minorista y actividades de servicio. Estas personas en la actualidad carecen de acceso a fuentes convencionales de crédito y tienen un ingreso per cápita anual que se sitúa en el nivel calculado por el Banco al definir grupos de bajos ingresos en Panamá o por debajo de éste.

B. Número estimado de beneficiarios

- 4.2 Se estima que se otorgaría un total de 460 préstamos en el marco de los programas de crédito de las dos OI, de los cuales 60 serían otorgados por la CACPYMER y 400 por la FUNDES. Los beneficiarios del programa de la CACPYMER estarían ubicados en la Ciudad de Panamá y en Colón, mientras que los de la FUNDES residirían principalmente en las ciudades aledañas de David, Santiago, Las Tablas, Chitre, Penonomé y Aguadulce. La CACPYMER estima que aproximadamente el 40% de los destinatarios del crédito serían mujeres y que este programa de crédito y asistencia técnica beneficiaría indirectamente a unas 300 personas. La FUNDES estima que aproximadamente 1.000 personas se beneficiarían indirectamente de sus programas propuestos de asistencia técnica y crédito, y que alrededor de la mitad de los préstamos serían otorgados a mujeres.

V. VIABILIDAD, JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROGRAMA

A. Viabilidad socioeconómica

- 5.1 Los recursos del programa propuesto ejercerían un efecto directo en las condiciones de vida y la calidad de vida de más de 1.300 personas que en la actualidad carecen de acceso a fuentes convencionales de crédito y que tienen ingresos inferiores al calculado por el Banco al definir grupos de bajos ingresos en Panamá. La ejecución del programa propuesto permitiría a los pequeños empresarios y microempresarios recibir asistencia técnica además de crédito, contribuyendo de este modo a aumentar su productividad y sus niveles de ingreso. El programa propuesto también fortalecería el nivel de empleo en el sector rural. De la ejecución del programa propuesto también se derivarían otros beneficios económicos como los efectos en el medio ambiente y una disminución de la migración de zonas rurales a urbanas.

B. Viabilidad institucional

- 5.2 Como se mencionó anteriormente, al evaluar las operaciones propuestas se revelaron algunas debilidades institucionales que deberían corregirse para ayudar a las OI a ejecutar sus programas en forma más eficiente y desempeñar una función más dinámica en el futuro en la formulación y ejecución de programas similares al que se propone en este proyecto. Para ello, las operaciones de la cooperación técnica no reembolsable paralela a cada OI han sido diseñadas para proporcionar fortalecimiento institucional con el fin de realzar su capacidad de proporcionar préstamos, capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios y mejorar sus sistemas de contabilidad y de información para la administración.

C. Viabilidad financiera

- 5.3 Los recursos del programa se utilizarían para financiar unidades económicas cuya viabilidad financiera sería verificada por las OI cuando realicen sus análisis de las solicitudes de préstamo sobre la base de criterios de elegibilidad acordados previamente con el Banco para los beneficiarios y los proyectos.
- 5.4 La viabilidad financiera del programa radica en la aplicación de tipos variables de interés que sean positivos en términos reales y que, al estipular el mantenimiento del valor y la capitalización de las carteras de préstamos de las OI, cubrirían también los costos de intermediación y la creación de una reserva contra deudas incobrables. En forma análoga, los servicios en forma de programas de capacitación que proporcionarían las dos OI generarían ingreso adicional, lo cual permitiría que dichas actividades sean auto-financiables en el futuro. Además, las proyecciones financieras que se formularon durante la evaluación del proyecto demostraron

que, a la terminación de este programa, las OI estarían en situación de continuar operaciones en forma autosuficiente y lucrativa para beneficio de las personas más desfavorecidas del país.

- 5.5 Además, la realización de la cooperación técnica no reembolsable paralela permitiría a las OI lograr niveles satisfactorios de eficiencia administrativa y operativa de modo que pueden proporcionar continuidad en los programas creados para beneficiar a los pequeños y microempresarios del país que cuentan con limitados medios económicos.

D. Justificación

- 5.6 Las dos operaciones propuestas de financiamiento y cooperación técnica caen dentro de los criterios de elegibilidad del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos (GP-75-7 y GN-1238-2) y son compatibles con la política operativa del Banco sobre la mujer y el desarrollo (GP-114-3) y las normas establecidas en el documento del Octavo Aumento de Recursos del Banco.

- 5.7 Además, el programa propuesto beneficiaría directamente a los grupos que cuentan con limitados medios económicos y que en la actualidad carecen de acceso a fuentes convencionales de crédito y generaría oportunidades de empleo, fomentaría la aplicación de tecnologías apropiadas y tendría como resultado medidas que no afecten en forma negativa al medio ambiente. Lo que es más importante, la ejecución de los programas fortalecería a las OI tanto en lo institucional como en lo financiero de modo que en el futuro puedan desempeñar una función más dinámica en el desarrollo y la realización de proyectos destinados a los grupos de bajos ingresos y económica y socialmente vulnerables de las zonas urbanas y rurales del país.

E. Riesgos del programa

- 5.8 Los principales riesgos de la operación son: i) la posibilidad de que el Gobierno de Panamá no logre implantar con eficacia su programa de ajuste que está destinado a abrir la economía y mejorar el entorno para el desarrollo del sector privado; ii) una posible reducción de la demanda estimada de crédito por parte de los empresarios que tendrán que pagar tipos reales de interés sobre los préstamos otorgados en el marco del programa, y iii) la posibilidad de que las debilidades institucionales de las OI no se corrijan como resultado de la cooperación técnica destinada para ese fin.
- 5.9 Pese a los riesgos identificados, es sumamente probable que los beneficiarios del programa estén preparados a pagar los tipos propuestos de interés a cambio de la certidumbre y la celeridad en recibir sus créditos, dado el número de préstamos desembolsados en el pasado en el marco del programa de crédito rotatorio de las OI. Además, se han incluido medidas específicas en las operaciones de

la cooperación técnica no reembolsable paralela para mejorar los sistemas operativo y financiero que se espera habrán de fortalecer a las OI y contribuir al éxito general de los proyectos.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 El análisis anterior respalda la conclusión de que la ejecución del programa propuesto es viable. Por consiguiente, la Administración del Banco recomienda que el Directorio Ejecutivo apruebe el financiamiento y la cooperación técnica correspondiente a la CACPYMER y la FUNDES.

PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UNIÓN NACIONAL DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS RUBÉN REYNA PUPO, R.L. (TC-92-04-36-4)
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (TC-92-04-42-1)

PLAN DE OPERACIONES

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Para complementar las solicitudes de financiamiento presentadas en virtud del Programa para el Financiamiento para Pequeños Proyectos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Rubén Reyna Pupo, R.L. (CACPYMER) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) han solicitado al Banco, cada una de ellas, una operación de cooperación técnica no reembolsable para financiar sus programas de fortalecimiento institucional y asistencia técnica.
- 1.2 El Gobierno de Panamá, por intermedio del Ministerio de Planificación y Política Económica, notificó al Banco que no tiene objeción a que el Banco otorgue las cooperaciones técnicas solicitadas por las dos instituciones mencionadas en el párrafo precedente.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo de este programa es contribuir al fortalecimiento institucional de las Organizaciones Intermediarias (OI) y proporcionar capacitación y asistencia técnica en administración de empresas y temas afines a los participantes del programa de crédito como parte de los programas de financiamiento de pequeños proyectos que se llevarán a cabo en forma paralela a esta operación. La cooperación técnica aseguraría que el subprograma se realice en forma adecuada y que las OI puedan desempeñar en el futuro una función más dinámica en la formulación y ejecución de programas similares destinados a ayudar a los grupos de bajos ingresos.
- 2.2 Las metas específicas de este programa son las siguientes:
i) mejorar y ampliar la capacidad de las OI de otorgar crédito y proporcionar capacitación y servicios de asistencia técnica a microempresarios y propietarios de pequeñas empresas, con el fin de aumentar su ingreso y mejorar de ese modo la situación socio-económica de sus familias; ii) crear y fortalecer el empleo en las zonas urbanas y rurales del país; iii) contribuir a la incorporación de prácticas de conservación ambiental, y iv) fortalecer

institucionalmente a las OI en sus actividades de otorgamiento de crédito de modo que puedan lograr autosuficiencia financiera y operativa en el futuro.

III. DESCRIPCIÓN

- 3.1 Con el fin de lograr los objetivos propuestos, las OI utilizarían los recursos de esta cooperación técnica para financiar la adquisición de servicios de consultoría, la compra de equipos y programas de computadoras para implantar programas de seguimiento de evaluación de préstamos, y para la adquisición de materiales didácticos que se utilizarían en sus respectivos programas.

1. Contratación de expertos

a. CACPYMER

- 3.2 La CACPYMER utilizará parte de los fondos destinados a la asistencia técnica para contratar a los siguientes consultores de conformidad con los términos de referencia presentados en el Anexo I-1: i) un consultor en sistemas de crédito y finanzas por un período de 12 meses para preparar un plan financiero, examinar los sistemas financiero y contable de la OI, y otorgar capacitación al personal de ésta en la implantación y operación de éstos; ii) tres asesores en crédito por un período de 36 meses cada uno para identificar clientes y proyectos potenciales, asesorar a los prestatarios, examinar y actualizar la metodología de evaluación de propuestas de préstamo, preparar informes periódicos para las OI y asesorar al personal de éstas, y iii) un consultor en capacitación por un período de seis meses para otorgar capacitación a los participantes del programa en conceptos básicos en administración de empresas y temas relacionados a ello, gestión y negociación de financiamiento.

b. FUNDES

- 3.3 Los recursos del programa se utilizarían para contratar a las siguientes personas: i) un consultor en el campo de administración financiera para diseñar e instalar programas computadorizados de crédito para facilitar la supervisión, el seguimiento y la evaluación de la cartera de crédito, y ii) un consultor en el campo de sistemas de crédito para proporcionar capacitación a los funcionarios de la FUNDES que trabajan en las oficinas regionales en el uso de sistema de redes de computadoras.
- 3.4 Además de los consultores que serían contratados directamente por cada OI, el Banco sería responsable de la contratación directa de un experto en evaluaciones institucionales para llevar a cabo el análisis intermedio necesario y que requiere el Banco de cada OI.

La evaluación se llevaría a cabo durante un período de aproximadamente dos semanas, cuando se haya comprometido aproximadamente el 50% del financiamiento paralelo.

2. Adquisición de suministros y equipos

a. CACPYMER

- 3.5 La adquisición de suministros y equipos que serían utilizados por la CACPYMER en virtud de la operación propuesta comprendería un vehículo para la supervisión del programa y la asistencia técnica, una computadora y materiales didácticos para los cursos de capacitación a los beneficiarios.

b. FUNDES

- 3.6 La adquisición de suministros y equipos que serían utilizados por la FUNDES en la ejecución del programa comprendería lo siguiente:
- i) adquisición e instalación de un sistema de redes de computadoras y programas correspondientes para conectar a las 11 oficinas regionales con la sede de la FUNDES en la Ciudad de Panamá, y
 - ii) preparación de un video sobre el desarrollo de microempresas que utilizaría la FUNDES en las actividades de asistencia técnica que otorgue a los beneficiarios del proyecto.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del programa de cooperación técnica sería un monto equivalente a US\$230.000, de los cuales US\$130.000 se asignarían a la CACPYMER y US\$100.000 a la FUNDES. El desglose del costo de cada programa sería como sigue:

1. CACPYMER

Categoría	Monto en US\$
2.1 Honorarios <u>1/</u>	75.600
3.5 Materiales didácticos	5.000
5.1 Viajes internacionales <u>2/</u>	6.000
6.3 Equipo <u>3/</u>	23.000
8.2 Evaluación <u>4/</u>	15.000
98. Imprevistos	10.000
TOTAL	130.000

- 1/ Honorarios para tres tipos de consultores: a) un experto en crédito y finanzas a US\$1.200/mes durante 12 meses; b) un experto en capacitación a US\$1.200/mes por seis meses, y c) tres supervisores de crédito a US\$500/mes durante seis meses cada uno.
- 2/ Honorarios para el personal de la CACPYMER para la asistencia a conferencias, seminarios o visitas a otras organizaciones especializadas en actividades cooperativas de crédito a microempresarios.
- 3/ Incluye un vehículo y una computadora con impresora.
- 4/ Honorarios para un consultor para que lleve a cabo la evaluación institucional requerida (una visita de aproximadamente dos semanas).

2. FUNDES

Categoría	Monto en US\$
2.1 Honorarios <u>1/</u>	12.000
6.3 Equipo <u>2/</u>	68.000
8.2 Evaluación <u>3/</u>	10.000
98. Imprevistos	10.000
TOTAL	100.000

- 1/ Incluye un experto en el diseño y la instalación de un sistema de crédito durante aproximadamente 200 horas a US\$20/hora, y un experto para proporcionar capacitación al personal de la FUNDES en sistemas de información financiera (aproximadamente US\$8.000).
- 2/ Incluye la adquisición de equipos y programas de computación para instalar una red que conecte a las 11 oficinas regionales con la sede, y preparación de un vídeo sobre el desarrollo de microempresas.
- 3/ Honorarios para un consultor para que lleve a cabo la evaluación institucional requerida (una visita de aproximadamente dos semanas).

V. EJECUCIÓN

- 5.1 La cooperación técnica propuesta se llevaría a cabo en forma paralela al subprograma de crédito que sería aprobado al mismo tiempo que esta operación. Cada una de las OI contrataría individualmente los servicios de consultoría descritos anteriormente de conformidad con los procedimientos de selección y contratación de firmas consultoras y/o expertos individuales que hayan sido acordados con las OI. El Banco sería responsable de la contratación directa del experto en evaluaciones institucionales para que lleve a cabo la evaluación intermedia que el Banco requiere que realice cada OI.

VI. JUSTIFICACIÓN

- 6.1 La operación propuesta reúne los requisitos establecidos por el Banco para otorgar operación técnica no reembolsable puesto que estaría destinada al fortalecimiento institucional de organizaciones prestatarias que participan en el proceso de desarrollo económico y social en Panamá y a participantes del programa que se beneficiarían directamente de la operación.
- 6.2 Ni las OI ni los participantes del programa tienen los recursos necesarios para financiar la operación de cooperación técnica propuesta, que contribuirá en forma considerable a un mejoramiento de la gestión operativa y financiera de sus operaciones de crédito. Si las OI han de llevar a cabo sus actividades de forma eficiente y eficaz, y ayudar a los beneficiarios del programa a lograr éxito en el desarrollo de sus pequeñas empresas y microempresas, necesitarán fortalecimiento institucional y capacitación para lo cual se ha concebido esta operación.

VII. FUENTE DE FONDOS

- 7.1 El financiamiento de la cooperación técnica de la CACPYMER provendrá del Fondo Especial Japonés; los recursos para la FUNDES provendrían del Fondo Fiduciario de Progreso Social.

VIII. DESEMBOLSOS

- 8.1 El período de desembolso para cada cooperación técnica sería de 36 meses y comenzaría a partir de la fecha de la firma de los respectivos acuerdos. Para poder dar tiempo y recursos suficientes para

implantar en forma eficiente el programa y adquirir el equipo y los materiales didácticos necesarios, se recomienda que a solicitud de cada OI se desembolse hasta el 20% de los fondos asignados a cada programa.

IX. INFORMES

- 9.1 Todos los consultores y expertos contratados por períodos mayores de seis meses deberán presentar informes semestrales sobre la marcha del proyecto a la respectiva intermediaria, con copia al Banco. Además, dentro de los 60 días siguientes al fin de sus contratos, los consultores o expertos deberán presentar un informe final que contenga los resultados logrados y recomendaciones para futuras acciones.
- 9.2 El evaluador institucional deberá presentar un informe sobre la evaluación institucional de cada intermediaria sobre la base de los términos de referencia que se establecerán por mutuo acuerdo.
- 9.3 Dentro de los 90 días siguientes a la fecha en que se presente el informe final de cada consultor o experto, la OI deberá presentar al Banco un informe sobre la evaluación de ese consultor o experto.
- 9.4 Dentro de los 120 días siguientes al fin del año calendario en el cual se haya realizado el último desembolso del programa, las OI deberán presentar al Banco un informe financiero que detalle los gastos imputados a la operación de cooperación técnica no reembolsable financiada por el Banco, verificados por auditores independientes aceptables al Banco.

X. SUPERVISIÓN

- 10.1 Cada OI tendrá la responsabilidad de supervisar la ejecución de cada una de las dos operaciones de cooperación técnica. El Banco tendrá la responsabilidad de la supervisión de los programas por medio de su Representación en Panamá.

XI. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 11.1 La cooperación técnica de cada intermediaria se evaluará aproximadamente a los 24 meses de la fecha del último desembolso, en forma simultánea con los programas de financiamiento, con el fin de verificar el grado al cual las OI han cumplido con los objetivos del proyecto. También se daría consideración a la calidad del

trabajo realizado y al contenido de los informes que se describen en la sección IX.

XII. UNIDAD RESPONSABLE EN EL BANCO

- 12.1 El Departamento Regional de Operaciones 2, División de Países 4, tendrá la responsabilidad de estas operaciones.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

I. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UNIÓN NACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RUBÉN REYNA PUPO, R.L. (CACPYMER)

A. Consultor en sistemas de crédito y finanzas

- 1.1 La CACPYMER contratará a un consultor en sistemas de crédito y finanzas, que tenga un mínimo de cinco años de experiencia en la ejecución y administración de programas de crédito y gestión financiera. Este consultor trabajará estrechamente con los empleados de la cooperativa durante un período de 12 meses y tendrá la responsabilidad de las siguientes tareas:
- a. preparar un plan financiero que incluya el análisis de las políticas necesarias para garantizar la autosuficiencia de la organización a mediano y largo plazo;
 - b. examinar los sistemas financiero y contable de la organización y del programa de crédito para verificar la situación financiera de la cooperativa, y formular recomendaciones para mejorar dicha situación;
 - c. asesorar y capacitar al personal de la cooperativa de modo que los registros financieros del proyecto contengan la siguiente información: i) montos desembolsados, monto de crédito autorizado, pagos efectuados y uso de dichos pagos; ii) inversiones del proyecto que se registren de conformidad con las normas contables del Banco, y iii) suficiente detalle en todas las cuentas para identificar activos adquiridos y servicios contratados, y la utilización de éstos;
 - d. examinar el sistema de crédito existente, incluidos los componentes de seguimiento y evaluación, y recomendar modificaciones para mejorarlos, haciendo hincapié en la selección de beneficiarios y la viabilidad técnica y financiera de las solicitudes de crédito;
 - e. examinar el sistema administrativo de la cartera de préstamo y establecer la metodología que requiere el Banco para analizar su clasificación;
 - f. preparar normas escritas para el proceso de toma de decisiones del Comité de Préstamos, y

- g. examinar el efecto y los resultados de la estructuración interna que se llevará a cabo en la CACPYMER y el plan estratégico trienal de la cooperativa y formular recomendaciones para mejorarlo.

B. Consultor en capacitación

- 1.2 Se contratará a un consultor, por un total de seis meses, que tenga un mínimo de tres años de experiencia en capacitación y un título o experiencia equivalente en administración de empresas, economía o finanzas. El consultor sería contratado para enseñar tres módulos de aproximadamente dos meses cada uno, y tendría la responsabilidad de los siguientes campos de capacitación:
 - a. conceptos básicos de administración de empresas, que incluyan administración, comercialización, producción, personal y finanzas y las interrelaciones operativas de cada una de estas áreas;
 - b. gestión, liderazgo y motivación organizacional;
 - c. política de fijación de precios y análisis de competitividad;
 - d. conceptos básicos de finanzas aplicables a la administración de la cooperativa, incluido el análisis de flujo de fondos, amortización de préstamos, decisiones en materia de inversiones, y política de crédito y de ventas al contado, y
 - e. conceptos básicos para negociar financiamiento, como la preparación de un perfil de proyecto, objetivos, necesidades de financiamiento, costos y capacidad de amortización.

C. Asesores en crédito

- 1.3 La CACPYMER contratará a tres asesores de crédito que tengan un mínimo de cinco años de experiencia en supervisión de crédito y educación formal en el campo de finanzas. Los asesores serían contratados por un total de 36 meses cada uno para llevar a cabo las siguientes tareas:
 - a. identificar a los clientes potenciales para el programa de crédito mediante actividades de promoción;
 - b. asesorar a los propietarios de empresa en cuanto a la preparación del presupuesto dentro de los lineamientos del Banco y la CACPYMER, ayudar en la preparación de los requisitos de financiamiento del Banco y de la CACPYMER y realizar el seguimiento durante las fases de ejecución y operación del proyecto para identificar y fortalecer todos los aspectos débiles de las operaciones de los beneficiarios, incluida la capacitación donde sea necesaria;

- c. examinar y actualizar la metodología para la evaluación de las propuestas de préstamo, los formularios empleados en la recolección de datos para el programa de crédito y los criterios utilizados en el proceso de selección del proyecto;
- d. preparar informes periódicos para la CACPYMER y el Banco, incluido un análisis de la cartera de crédito, evaluación de la ejecución del programa, obstáculos identificados y actividades llevadas a cabo, y
- e. capacitar al personal de la cooperativa para que prepare informes sobre las carteras de préstamo para el programa de crédito y la cooperativa, incluido el análisis y la evaluación de actividades que aumentarán al máximo la eficiencia de la administración de la cartera de préstamos.

D. Especialista en evaluaciones institucionales

- 1.4 La Representación, en consulta con la oficina OD4, contratará a un experto internacional o local o a una firma especializada en programas para microempresas para que realice una evaluación institucional de la CACPYMER una vez que se hayan comprometido el 50% de los fondos asignados a este proyecto. El experto o firma será contratado con el propósito específico de medir el progreso de la intermediaria en el logro de la autosuficiencia operativa y financiera en sus programas.

II. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (FUNDES)

A. Experto en sistemas de información financiera

- 2.1 Se contratará durante un período de aproximadamente 200 horas a un experto que tenga por lo menos tres años de experiencia de trabajo en diseño e instalación de sistemas de información financiera, de preferencia para organizaciones que trabajan con programas de microempresa, el cual llevará a cabo las siguientes tareas:
- a. Diseño e instalación de un sistema automatizado de información financiera para llevar a cabo las siguientes funciones:
 - a) contabilidad por fondos, con registros financieros y contables;
 - b) control de la cartera de crédito, separando costos para la intermediación financiera;
 - c) insumo de datos generales necesarios para la administración del programa de crédito, y
 - d) seguimiento y evaluación de la cartera de crédito que incluya:
 - i) información actualizada de la situación de la cartera;
 - ii) incorporación de una base de datos sobre los beneficiarios del programa para medir el efecto del programa, y

iii) medidas de control para estimar el cumplimiento de los objetivos del programa.

- b. Asesorar en la adquisición e instalación de los equipos y programas de computación que se instalarían en la sede y en las oficinas regionales de la FUNDES.
- c. Preparar normas escritas para el uso del sistema de información financiera que se ha de instalar.

B. Especialista en evaluaciones institucionales

- 2.2 La representación, en consulta con la oficina OD4, contratará a un experto internacional o local o a una firma especializada en programas para microempresas para que realice una evaluación institucional de la FUNDES una vez que se haya comprometido el 50% de los fondos asignados a este proyecto. El experto o firma será contratado con el propósito específico de medir el progreso de la intermediaria en el logro de la autosuficiencia operativa y financiera en sus programas.

COOPERATIVA DE AHORRO Y PRÉSTAMO RUBÉN REYNA PUPO
BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993, 1992 Y 1991
(EN US\$)

ESTADO FINANCIERO	1993	1992	1991
<u>Activos</u>			
Efectivo	136.005	167.808	248.065
Inversiones	0	68.812	0
Cuentas por cobrar <u>a/</u>	65.351	55.720	40.714
Cartera	911.457	715.878	540.488
(reserva)	(73.405)	(30.376)	(17.954)
Propiedad	81.577	43.512	40.987
(depreciación)	(16.312)	(14.631)	(9.460)
Propiedad neta	65.265	28.881	30.920
Otros <u>b/</u>	63.249	9.035	1.743
Total de activos	1.167.922	1.015.758	844.583
<u>Pasivos</u>			
Préstamos	912.585	791.155	706.675
Depósitos	42.119	26.819	20.341
Cuentas por pagar	71.295	80.423	35.528
Reservas <u>c/</u>	17.757	18.268	12.495
Total de pasivos	1.043.756	916.665	775.039
<u>Capital social</u>	124.166	99.093	69.544
Total de pasivos y capital	1.167.922	1.015.758	844.583

- a/ Incluye los intereses que se cobrarán sobre los préstamos.
- b/ Incluye gastos prepagados, garantías y depósitos sobre garantías y activos varios.
- c/ Incluye un fondo legal de reserva, un fondo para educación cooperativa y un fondo de seguridad social estipulado por ley.

COOPERATIVA DE AHORRO Y PRÉSTAMO RUBÉN REYNA PUPO
BALANCES DE INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993, 1992 Y 1991
(EN US\$)

ESTADO FINANCIERO	1993	1992	1991
<u>Ingresos</u>			
Ingresos en crédito	100.108	84.579	45.924
Otros <u>a/</u>	16.912	3.305	28.056
Total de ingresos	117.020	87.884	73.980
<u>Gastos</u>			
Personal	58.067	39.400	29.999
Administración	28.379	20.927	18.789
Asignaciones	9.029	12.216	9.143
Total de costos operativos	95.475	72.543	57.931
Costos financieros	9.634	9.950	7.359
Gastos totales	105.109	82.493	65.290
Ingresos netos <u>b/</u>	(5.679)	5.391	8.690

a/ Incluye ingresos por inversiones, cuotas que se cobran por los programas de capacitación e ingresos varios.

b/ Incluye un ajuste de US\$17.590 en 1993 que representa una compensación en libros entre la CACPYMER y la UNPYME de cuentas por pagar y por cobrar que estaban pendientes desde 1984 entre las dos organizaciones.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993, 1992 Y 1991
(EN US\$)

ESTADO FINANCIERO	1993	1992	1991
<u>Activos</u>			
Efectivo	503.223	198.650	728.971
Inversiones	850.000	1.050.000	1.635.569
Cuentas por cobrar <u>a/</u>	216.591	197.940	129.622
Cartera	6.074.364	4.746.059	4.338.078
(reserva)	(214.070)	(204.805)	(213.958)
Propiedad	924.189	832.882	131.137
(depreciación)	(93.888)	(60.323)	(21.972)
Propiedad neta	830.301	772.559	109.165
Otros <u>b/</u>	198.287	219.657	81.189
Total de activos	8.458.696	6.980.060	6.808.636
<u>Pasivos</u>			
Préstamos	1.805.000	625.000	500.000
Cuentas por pagar	15.708	18.588	17.749
Reservas <u>c/</u>	100.027	93.930	90.565
Otros <u>d/</u>	241.717	24.030	11.822
Total de pasivos	2.162.452	761.548	620.136
<u>Capital social</u>	6.296.244	6.218.512	6.188.500
Total de pasivos y capital	8.458.696	6.980.060	6.808.636

- a/ Incluye intereses que se cobrarán sobre los préstamos y depósitos.
- b/ Incluye gastos prepagados, garantías y depósitos en garantía y activos varios.
- c/ Constituye el fondo de reserva para pérdidas potenciales sobre garantías.
- d/ Incluye valores de comercio por pagar, honorarios acumulados e ingresos diferidos.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

ESTADO DE INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993, 1992 Y 1991
(EN US\$)

ESTADO FINANCIERO	1993	1992	1991
<u>Ingresos</u>			
Ingresos en crédito	586.797	506.338	545.721
Inversiones	107.725	114.625	120.859
Donaciones	600	7.084	34.740
Otros <u>a/</u>	413.470	209.465	108.387
Total de ingresos	1.108.592	837.512	809.707
<u>Gastos</u>			
Personal	580.287	447.599	357.475
Administración	329.775	279.371	185.662
Asignaciones			
Préstamos no recuperables	67.750	80.000	229.650
Garantía autorizada	5.500	17.222	85.078
Total de costos operativos	983.312	824.192	857.865
Costos financieros	47.548	7.308	6.348
Gastos totales	1.030.860	831.500	864.213
Ingresos netos <u>b/</u>	77.732	6.012	(54.506)

a/ Incluye las cuotas que se cobran a los participantes en el programa.

**REGLAMENTO MODELO DE CRÉDITO PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RUBÉN REYNA PUPO Y
LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

RESUMEN DE LAS CONDICIONES PRINCIPALES

I. BENEFICIARIOS

- 1.1 Los beneficiarios del programa serán los pequeños empresarios y microempresarios de bajos ingresos, definidos de conformidad con las normas de este Reglamento, que sean capaces de ejecutar y manejar el(los) proyecto(s) cubierto(s) por el financiamiento y que no tengan acceso a fuentes convencionales de crédito.

II. PROYECTOS ELEGIBLES

- 2.1 Para ser elegible de financiamiento, un proyecto debe satisfacer los siguientes requisitos: a) representar aspectos de mejoramiento económico y social de la calidad de vida de sus beneficiarios, b) contribuir a la conservación de la naturaleza, y c) demostrar la capacidad de los beneficiarios de trabajar de forma independiente en el futuro. Los tipos de proyecto que pueden reunir los requisitos incluyen los de manufactura liviana, comercio mayorista y minorista y servicios.

III. USO DE LOS RECURSOS

- 3.1 Los fondos del programa de crédito se utilizarían para financiar los activos fijos y el capital de trabajo necesarios para realizar las actividades de producción, comercio y servicio de empresarios que sean viables desde el punto de vista técnico y financiero.

IV. TÉRMINOS Y CONDICIONES DE LOS PRÉSTAMOS

- 4.1 Se aplicarán los siguientes términos y condiciones a los préstamos aprobados en los programas de crédito de este proyecto:
- a. Denominación de préstamos y amortización: Los préstamos otorgados con recursos del programa y las amortizaciones que

realicen los beneficiarios serán denominados en dólares estadounidenses corrientes, ya que esta es la moneda de las operaciones comerciales en Panamá.

- b. Términos: Los periodos de amortización y de gracia serían establecidos por la organización intermediaria de conformidad con el tipo de actividad que se financiaría, la rentabilidad sobre el capital invertido y la capacidad del beneficiario de amortizar el préstamo. En general, los préstamos para capital de trabajo no deberán superar 12 meses, con periodos de gracia de seis meses, y los préstamos para capital fijo no deberán superar los 36 meses, con periodos de gracia de hasta 12 meses.
- c. Monto de los préstamos: El monto máximo de los préstamos a los clientes de la CACPYMER y la FUNDES sería de US\$4.000.
- d. Tipo de interés: Los tipos de interés que cobren las intermediarias sobre los préstamos otorgados a los beneficiarios del programa serían variables y positivos en términos reales y serían fijados por las intermediarias teniendo en cuenta las tasas promedio de préstamos que aplica el sistema bancario nacional, más el margen necesario para cubrir el costo de intermediación y crear una reserva para préstamos incobrables. La Intermediaria, en consulta con el Banco, revisará periódicamente los tipos de interés que cobre sobre los préstamos y, en caso necesario, tomará las medidas apropiadas que sean compatibles con las políticas económicas del país para armonizar dichos tipos con la política del Banco en este campo.
- e. Amortizaciones: La Intermediaria proporcionará a los beneficiarios cronogramas de amortización en que figuren los montos y las fechas de los pagos del capital y los intereses, el monto del préstamo y el tipo de interés.
- f. Garantías: La garantía principal para la ejecución de los proyectos financiados con recursos del Banco será la solvencia moral y la aptitud administrativa de los beneficiarios del programa, su competencia técnica, la capacidad de producir y comercializar el producto y la capacidad económica del proyecto en general. Los préstamos también podrán ser garantizados por:
a) tierras que tengan títulos u otros derechos de propiedad,
b) edificios o equipos, c) garantes, d) productos que se espera obtener o e) otros bienes.

PROYECTO DE RESOLUCION

PANAMA. FINANCIAMIENTO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA UNION
NACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RUBEN REYNA PUPO, R.L.
DENTRO DEL PROGRAMA PARA FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Director Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Especial del Japón, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Rubén Reyna Pupo, R.L., de la República de Panamá, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento no reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$250.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta la suma de US\$130.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Especial del Japón.

PROYECTO DE RESOLUCION

PANAMA. FINANCIAMIENTO A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Director Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Fiduciario de Progreso Social, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fundación para el Desarrollo Sostenible, de la República de Panamá, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta el equivalente de US\$500.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta el equivalente de US\$100.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Fiduciario de Progreso Social.