

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO**

**PERÚ**

**FORMALIZACION Y FORTALECIMIENTO DE PYMES EN LOS SECTORES  
TEXTIL, METALMECÁNICO Y AGROINDUSTRIA DE AREQUIPA Y MOQUEGUA**

**(TC-0210075-PE)**

**MEMORANDUM DE PROPUESTA**

**Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carmen Molina, Asistente de Proyectos, COF/CPE, Salvador Lúcar, Consultor, COF/CPE, y Ricardo Posada, Jefe de Equipo de Proyecto, COF/CPE; con la colaboración de Miguel Coronado, LEGIII/OPR**

## INDICE

### Página

#### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES . . . . .	1
II.	EL PROYECTO . . . . .	1
A.	Objetivos de la Cooperación Técnica . . . . .	3
B.	Componentes y Actividades. . . . .	3
	1. <a href="#">Inducción para acceder a la Formalidad</a> y Difusión de Resultados .	3
	2. Formalización de PYMEs. . . . .	4
	3. Capacitación y Asesoría en Técnicas de Gestión Empresarial	
	4. Colaboración institucional para la simplificación de trámites . . .	6
C.	Costo y Financiamiento . . . . .	7
D.	Organización y Ejecución . . . . .	7
E.	Justificación y Sostenibilidad Financiera . . . . .	8
F.	Contratación de Consultorías individuales. . . . .	10
G.	Seguimiento . . . . .	10
H.	Impacto Ambiental y Social . . . . .	11
I.	Riesgos . . . . .	11
III.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES . . . . .	11

**ABREVIATURAS**

ADEX	Asociación de Exportadores
CESEM	Centro de Servicios Empresariales
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ILD	Instituto Libertad y Democracia
MITINCI	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Internacionales
PRISM	Procurement Information System
PRODAME	Programa de Autoempleo y Microempresa
PROMPEX	Comisión para la promoción de exportaciones
PROMPYME	Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
PYMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SFX	San Francisco Xavier, Centro de Capacitación y Formación Continua para Graduados
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos
UE	Unidad de Ejecución
USAID	The United States Agency for International Development

**ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Cronograma de desembolsos e hitos gatilladores
ANEXO IV	Términos de Referencia de las principales consultorías

# FORMALIZACION Y FORTALECIMIENTO DE PYMES EN LOS SECTORES TEXTIL, METALMECÁNICO Y AGROINDUSTRIA DE AREQUIPA Y MOQUEGUA

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>ORGANISMO EJECUTOR:</b>	San Francisco Xavier, Centro de Capacitación y Formación Continua para Graduados.	
<b>BENEFICIARIOS:</b>	Los beneficiarios principales del proyecto son principalmente pequeñas y medianas empresas informales de los sectores textil, metal mecánico y agroindustria de las ciudades de Arequipa y Moquegua.	
<b>OBJETIVOS:</b>	El objetivo general del proyecto es contribuir al incremento de la competitividad de las PYMEs de los sectores textil, metal mecánico y agroindustria de los departamentos de Arequipa y Moquegua, mediante la formalización de sus actividades y el desarrollo de sus capacidades gerenciales que permitan su permanencia en el sector formal. Los objetivos específicos del proyecto son: i) Acompañar a 100 PYMEs en el proceso de formalización para que por lo menos 75 de ellas ingresen y se mantengan dentro del sector económico formal; ii) Implementar un plan de capacitación y asesoría en técnicas de gestión empresarial moderna para que las PYMEs mejoren sus resultados económicos; iii) Implementar un plan de colaboración institucional con los gobiernos locales e instituciones públicas para la implementación de servicios de ventanilla única y formulario único en las Municipalidades de Arequipa y/o Moquegua; y iv) Difundir los resultados del proyecto para atraer a nuevas empresas para que participen en el mismo.	
<b>FINANCIAMIENTO</b>	Modalidad:	Donación
	San Francisco Xavier:	US\$ 41,960 ( 30%)
	FOMIN:	US\$ <u>100,000</u> ( 70%)
	Total :	US\$ 141,960 (100%)
<b>CALENDARIO DE EJECUCIÓN Y DESEMBOLSOS:</b>	Ejecución:	18 meses
	Desembolso:	20 meses
<b>CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:</b>	El primer desembolso del financiamiento estará condicionado a que el organismo ejecutor presente: i) evidencia de haber aprobado un plan operativo para la ejecución total del Proyecto, que incorpore lo siguiente: las metas semestrales de desempeño, el cronograma de ejecución y un cronograma de utilización de los recursos que incluya los hitos gatilladores de los desembolsos y; ii) el nombramiento del coordinador del proyecto.	

## I. ANTECEDENTES

- 1.1 La economía informal se define como el conjunto de actividades económicas que se desarrollan fuera del marco legal, generalmente a muy pequeña escala (producción, comercio y servicios) con una precaria especialización del trabajo<sup>1</sup>. La delimitación más tradicional del sector económico informal lo clasifica en: i) trabajadores independientes; ii) unidades productivas familiares; y iii) empresas de 2 a 9 trabajadores para el sector industrial y de 2 a 4 para otros sectores.<sup>2</sup> En el Perú, el 55% de las PYMEs pertenece al sector informal<sup>3</sup>.
- 1.2 Por lo general, se ha relacionado las causas de la economía informal con múltiples factores, como las migraciones, la distribución del ingreso y el desempleo. Sin embargo, ninguno de estos factores ha logrado explicar por qué algunos empresarios prefieren la formalidad y otros la informalidad. Investigaciones realizadas por el Instituto Libertad y Democracia (ILD) han concluido que los costos de la formalidad son un factor determinante en las decisiones de incorporarse, mantenerse o colocarse al margen de ella.<sup>4</sup>
- 1.3 Desde el punto de vista de una actividad económica, existen fundamentalmente dos momentos en los que las personas evalúan su relación con la formalidad: el del acceso a la actividad y el de la permanencia dentro de ella. Respecto a los costos de acceso a la formalidad, éstos se derivan de las actividades implicadas en cumplir un conjunto de requisitos para iniciar legalmente una actividad económica. Las investigaciones del ILD mostraron que una persona debía tramitar durante 289 días antes de obtener los ocho requisitos previos a la instalación de un pequeño taller. El costo monetario en la tramitación es equivalente a US \$ 194. Además, la espera de casi 10 meses para iniciar las actividades produce una pérdida de utilidades netas equivalente a US \$1,000. En otro caso, si se desea abrir legalmente una pequeña tienda comercial, se tiene que realizar trámites en 3 entidades públicas diferentes por espacio de 43 días y a un costo total de US \$ 590.
- 1.4 Respecto a los costos de permanencia dentro de la formalidad, éstos están relacionados con las obligaciones que los ciudadanos deben cumplir para conservar su legalidad<sup>5</sup>: i) costos tributarios; ii) costos no tributarios (costos burocráticos que las empresas tienen que asumir por los trámites administrativos que les exige su formalidad); y iii) costos por uso de servicios públicos (p.ej. energía, agua y seguridad). En primer lugar, el análisis realizado por el ILD permitió determinar que por cada US \$ 100 que cada empresa industrial debe sufragar a fin de conservar su legalidad, US \$ 21 se le van en pagar impuestos; US \$ 73 en satisfacer trámites impuestos por el Estado, y US \$ 6 en el uso de servicios públicos. En segundo lugar, las empresas dedican aproximadamente el 40% del total del tiempo de todos sus empleados administrativos a satisfacer las tramitaciones impuestas por el Estado. Esto quiere decir que, en promedio, cada uno de esos empleados tiene que dedicar íntegramente 2 días y medio a la semana a esa labor, produciéndose así un enorme desperdicio de recursos.

---

<sup>1</sup> Pin, Francisca. Tributación en el Sector Informal Urbano. Banco Central de Reserva del Perú 1991 pp. 72.

<sup>2</sup> Zegarra, Ezio. Reflexiones en torno a la magnitud de la economía informal y su influencia directa en la tributación. SUNAT. 2001.

<sup>3</sup> Diario Oficial El Peruano, 12 de marzo 1999

<sup>4</sup> Instituto Libertad y Democracia (ILD). El Otro Sendero. Ed. 2002.

<sup>5</sup> Para estudiar estos costos, el ILD seleccionó una muestra de 50 pequeñas empresas industriales, que tenían entre 1 a 4 trabajadores, pertenecientes a ramas en las que existe una importante actividad informal: productos de panadería, tejidos de punto, confección de prendas de vestir, fabricación de calzado y elaboración de muebles y accesorios de madera.

- 1.5 De los resultados descritos, se puede concluir, en primer lugar, que la tributación no es el problema principal para la permanencia en la formalidad y que resulta evidente que los costos no tributarios tienen un efecto decisivo sobre la formalidad o la informalidad de las empresas. En segundo lugar, los costos de permanencia tienen una significativa incidencia en la gestión empresarial, ya que afectan sus funciones y resultados independientemente del proceso productivo mismo (al alterar la asignación de recursos y encarecer las transacciones.)
- 1.6 De otro lado, la informalidad involucra asimismo enormes costos, principalmente los derivados de evitar las sanciones correspondientes a incumplir alguno o todos los requisitos de la legalidad. Los principales costos económicos y de oportunidad de las empresas informales son: i) la dispersión de sus trabajadores en distintos centros de trabajo más pequeños y menos visibles, lo cual impide que alcancen escalas de producción óptimas; ii) la renuncia a publicitar sus productos o servicios; iii) la imposibilidad de acceder a determinados mercados que de hecho les resultan vedados; y iv) el desvío de recursos para satisfacer corrupción de autoridades<sup>6</sup>.
- 1.7 En las ciudades de Arequipa y Moquegua se concentra el 8% de los establecimientos de PYMEs del país, lo cual equivale aproximadamente a 16,000 empresas. En las mencionadas localidades, la principal actividad económica es el comercio (68,7%), seguida del turismo (8,6%) y la industria (8,2%.) La gran mayoría de dichas empresas (69%) son informales<sup>7</sup> y se encuentran en un nivel de sobrevivencia, es decir, por su escasa productividad, no logran acumular ingresos por encima de su inversión.
- 1.8 El Estado peruano, con la finalidad de promover la formalización de las PYMEs, ha centralizado los servicios de asesoría para la formalización en el Programa de Autoempleo y Microempresa (PRODAME), del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo<sup>8</sup>, el cual tiene alcance nacional a través de sus direcciones regionales. Sin embargo, debido principalmente a la falta de recursos para la sensibilización de las PYMEs y para los servicios de asesoría correspondientes, el número de empresas que este programa logra formalizar ha ido disminuyendo en los últimos dos años; en particular, en las regiones de Arequipa y Moquegua, esta disminución ha alcanzado un promedio de 20%<sup>9</sup> anual. Además, es importante resaltar que, según los resultados de las encuestas del PRODAME, realizadas a las PYMEs que han sido formalizadas por medio de sus servicios, sólo el 42% de éstas se encuentran en actividad empresarial<sup>10</sup>. Entre las causas fundamentales para el alto número de empresas que no se encuentran más en actividad se tiene la falta de capacidades gerenciales que apoyen la mejora de su competitividad y la sostenibilidad de sus negocios.
- 1.9 San Francisco Xavier, Centro de Capacitación y Formación Continua para Graduados, fue creado con la finalidad de promover la especialización de los profesionales y funcionarios de empresas de la Región Sur del Perú. Entendiendo que la educación y capacitación de alto nivel es uno de los factores más importante del desarrollo de un país, propone una nueva estrategia de formalización para PYMEs, en la cual se potenciará las

<sup>6</sup> De acuerdo con investigaciones del ILD, mientras que los empresarios informales pagan entre 10 y 15% de sus ingresos brutos por concepto de coimas y comisiones, los empresarios formales pagan nada más que el 1%.

<sup>7</sup> Encuestas realizadas por los alumnos de la maestría en Economía de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa han determinado que el 69% de PYMEs de estos departamentos son informales.

<sup>8</sup> PRODAME está orientado a fomentar la generación de fuentes de trabajo a través de la constitución de pequeñas y microempresas. Asimismo, formaliza y legaliza pequeñas y micro empresas que ya operan en el mercado local, regional y/o nacional.

<sup>9</sup> Información proporcionada por PRODAME. 2002.

<sup>10</sup> Información proporcionada por PRODAME. 2002.

capacidades gerenciales de las mismas y se les asesorará con la finalidad de que mejoren su competitividad<sup>11</sup>. El proyecto busca beneficiar a 100 PYMEs de las regiones de Arequipa y Moquegua, en primer lugar, atacando los costos de acceso a la formalidad mediante servicios de asesoría y orientación que faciliten el acceso a dicho sector económico; en segundo lugar, mejorando las perspectivas de éxito de las PYMEs mediante servicios de capacitación, asesoría comercial y seguimiento, que fortalezcan sus capacidades gerenciales y apoyen la mejora progresiva de sus resultados económicos; y en tercer lugar, firmando convenios de cooperación con instituciones públicas a fin de promover la simplificación de los trámites de formalización. San Francisco Xavier establecerá una relación de coordinación con PRODAME con la finalidad de que las PYMEs que hayan sido atendidas por dicha entidad, puedan participar del proyecto en la fase de capacitación y asesoría, estableciéndose así una articulación con el mismo y aportando a su sostenibilidad financiera.

## **II. EL PROYECTO**

### **A. Objetivos de la Cooperación Técnica**

- 2.1 **Objetivo general:** Contribuir al incremento de la competitividad de las PYMEs de los sectores textil, metal mecánico y agroindustria de los departamentos de Arequipa y Moquegua, mediante la formalización de sus actividades y el desarrollo de sus capacidades gerenciales que permitan su permanencia en el sector formal.
- 2.2 **Objetivos específicos:**
  - a. Acompañar a 100 PYMEs en el proceso de formalización para que por lo menos 75 de ellas ingresen y se mantengan dentro del sector económico formal.
  - b. Implementar un plan de capacitación y asesoría en técnicas de gestión empresarial moderna para que las PYMEs mejoren sus resultados económicos.
  - c. Implementar un plan de colaboración institucional con los gobiernos locales e instituciones públicas para la implementación de servicios de ventanilla única y formulario único en las Municipalidades de Arequipa y/o Moquegua.
  - d. Difundir los resultados del proyecto para atraer a nuevas empresas para que participen en el mismo.

### **B. Componentes y Actividades**

1. **Inducción para acceder a la Formalidad y Difusión de Resultados** (US \$ 29,110 )
- 2.3 El objetivo de este componente es fortalecer el interés de 100 empresarios ya identificados para que ingresen al sector económico formal, con la finalidad de mejorar sus oportunidades de mercado e incrementar sus capacidades competitivas. Como parte de las actividades a realizar, se expondrán las ventajas que tienen los empresarios al ingresar al sector económico formal (p.ej. facilidades de capacitación, facilidades de acceso a información, facilidades de acceso a financiamiento, y mejores oportunidades de mercado) y las desventajas derivadas de permanecer en el sector económico informal (p.ej. renuncia a la publicidad de sus productos y servicios, incapacidad de alcanzar economías de escala óptimas y desvío de recursos para satisfacer corrupción de autoridades). Asimismo, a lo largo de la vida del proyecto, se difundirán los resultados del mismo con el fin de atraer nuevas empresas que pudieran estar interesadas en

<sup>11</sup> En la actualidad, el Centro de Servicios Empresariales (CESEM) de Arequipa no ofrece servicios de formalización de PYMEs. Fuente: Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.



formalizarse y asegurar así la permanencia del proyecto en el tiempo y la sostenibilidad financiera del mismo. Las actividades de este componente son:

- a. Constitución y puesta en funcionamiento del Centro de Servicios PYME, que formará parte de la estructura de San Francisco Xavier; su misión será promover la formalización de empresas, mostrando los beneficios y ventajas de pertenecer al sector económico formal; proveer servicios de capacitación y asesoría en técnicas de gestión moderna; y proveer servicios tecnológicos (p.ej. acceso a una red de contactos y a bases de datos de oportunidades de negocio) a las PYMEs. El Centro de Servicios PYME estará dirigido por el Coordinador del Proyecto, bajo cuya dirección estará un consultor especialista en formalización de PYMEs y tres asesores asistentes en formalización. Dichos profesionales conformarán el Equipo Técnico, el cual realizará i) la inducción para el acceso a la formalidad; ii) el acompañamiento para la formalización; y iii) la colaboración institucional con los gobiernos locales e instituciones públicas para simplificar trámites de formalización.<sup>12</sup>
- b. Campañas de Inducción para acceder a la Formalidad y Difusión de Resultados. El objetivo de esta actividad es promover la formalización de 100 empresarios, como una condición básica para mejorar su competitividad. Esta actividad se realizará a través de talleres de trabajo acompañados de la promoción publicitaria correspondiente en las localidades de Arequipa y Moquegua. Asimismo, se buscará atraer a más empresarios que estén interesados en incorporarse al proyecto. Como parte de los talleres de trabajo, se realizarán las siguientes sub-actividades:
  - i) Selección<sup>13</sup> de empresas viables para formalizarse. Mediante una evaluación preliminar de las capacidades de cada empresa y de los factores críticos que podrían facilitar su formalización, se identificarán aquellas empresas que podrán participar del proyecto.
  - ii) Firma de acuerdos de compromiso de participación. Con la finalidad de formalizar el interés que los empresarios han manifestado en el proyecto.
- c. Elaboración de una página en Internet para informar a los participantes acerca de las ventajas de la formalización y promocionar el proyecto.
- d. Adquisición de una base de datos de oportunidades comerciales del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Internacionales (MITINCI), la Asociación de Exportadores (ADEX), y la Comisión para la promoción de exportaciones (PROMPEX), con la finalidad de proporcionar servicios de búsqueda de información y oportunidades comerciales a las empresas participantes.

## 2. Formalización de PYMEs (US\$ 32,310)

- 2.4 El objetivo de este componente es que las PYMEs ingresen al sector económico formal de una manera informada y eficiente, mediante actividades coordinadas de acompañamiento y seguimiento las cuales ayuden a minimizar las demoras y costos relacionados al proceso de formalización. Se registrarán indicadores de tiempo y costo de

<sup>12</sup> El Centro de Servicios PYME contratará expositores para la capacitación de los empresarios en técnicas de gestión moderna y para servicios puntuales de asesoría en simplificación de trámites de formalización para instituciones públicas y gobiernos locales.

<sup>13</sup> Los principales criterios para la selección de empresas participantes son:

1. Que el empresario muestre interés en formalizarse
2. Que el empresario esté dispuesto a invertir su tiempo y dinero en el proceso de capacitación y formalización, de acuerdo a las tarifas correspondientes que establezca San Francisco Xavier. Ver párrafo 2.18 de Justificación y Sostenibilidad Financiera.

También se considerará:

3. Que no cuente con mala reputación frente a otros empresarios, clientes o proveedores.
4. Que sus procesos no ocasionen perjuicios ambientales en su comunidad.

formalización para luego compararlos con los mismos indicadores de PRODAME y de esta manera establecer objetivos de mejora del servicio de acompañamiento para la formalización; asimismo, se utilizarán dichos indicadores como herramienta de mercadeo, a través de las cuales se atraigan nuevas empresas al proyecto y así contribuyan a la sostenibilidad del mismo. Las actividades de este componente son:

- a. Acompañamiento en el proceso de formalización. Incluye actividades de información y apoyo en el llenado de formularios para la constitución legal y registro de PYMEs y el seguimiento de las gestiones realizadas por los beneficiarios con el objeto de absolver dudas, dar consejos y evitar las demoras originadas por errores en la presentación de documentación.
- b. Elaboración y distribución de fascículos informativos periódicos sobre competitividad PYME<sup>14</sup> que contenga información de actualidad relacionada a la formalización y aspectos legales, tributarios, de gestión y contables que complementen lo aprendido en los talleres de capacitación y provean información relevante a los empresarios acerca de las técnicas de gestión.
- c. Monitoreo y evaluación. San Francisco Xavier realizará el monitoreo y evaluación de los tiempos y los costos de acceso a la formalidad de cada empresa participante, para lo cual el Equipo Técnico elaborará informes trimestrales; en dichos informes se incluirán las mediciones de los indicadores de tiempos y costos de tramitación de cada empresa para luego compararlos con los mismos indicadores de PRODAME y de esta manera establecer objetivos de mejora del servicio de asesoría en formalización; asimismo, se utilizarán dichos indicadores como herramienta de mercadeo, a través de las cuales se atraigan nuevas empresas al proyecto y así contribuyan a la sostenibilidad del mismo. Asimismo, en esta actividad se involucrará a los empresarios para una evaluación cualitativa de la asesoría para la formalización.

### 3. Capacitación y Asesoría en Técnicas de Gestión Empresarial Moderna (US\$ 25,640)

2.5 El objetivo de este componente es contribuir a la mejora de los resultados económicos de las empresas que hayan sido formalizadas por el Centro de Servicios PYME, mediante el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, la implementación de técnicas de gestión empresarial moderna en sus operaciones y la articulación comercial con mercados locales y eventualmente regionales. Mediante actividades coordinadas de capacitación y asesoría se buscará desarrollar actitudes (p.ej. liderazgo y motivación) y habilidades gerenciales (p.ej. calidad de productos y servicios, marketing y aplicación de tecnologías de información) a fin de implementar estrategias y tácticas que ayuden a mejorar los resultados económicos de las empresas participantes. Las actividades de este componente son:

- a. Diagnóstico inicial. El Equipo Técnico realizará un diagnóstico de las capacidades gerenciales y de los resultados económicos (p.ej. ventas y márgenes de ganancia) de cada empresa formalizada por el Centro de Servicios PYME. Tal diagnóstico servirá para establecer una línea base contra la cual se mida el impacto en los resultados económicos a producirse como resultado de la implementación de las actividades de este componente.

<sup>14</sup> En la actualidad las PYMEs de Arequipa y Moquegua no cuentan con un servicio de información basado en publicaciones periódicas, las cuales les ayuden a tener acceso a la economía formal y a mejorar su desempeño para permanecer en la misma. Mediante las publicaciones propuestas, se busca satisfacer dicha necesidad como un apoyo a los servicios de asesoría ofrecidos en el proyecto.

- b. Talleres de capacitación gerencial. Se presentarán cuatro programas de capacitación en cada localidad, en los cuales se desarrollarán técnicas de gestión moderna para la mejora de la productividad, calidad y oportunidades comerciales de las empresas formalizadas por el Centro de Servicios PYME. Los tópicos principales son:
  - i) Nuevas habilidades para el liderazgo
  - ii) Marketing para PYMEs
  - iii) Mecanismos de financiamiento y manejo crediticio
  - iv) Costos y presupuestos
  - v) Calidad de productos y servicios
  - vi) Alianzas estratégicas para la competitividad empresarial de las PYMEs
  - vii) Ventas y procesos de comercialización y distribución
  - viii) Utilización de la tecnología de información para la búsqueda de nuevos mercados y socios
- c. Mejoramiento de la gestión empresarial: Con base en los talleres de capacitación, el Equipo Técnico desarrollará las siguientes actividades para contribuir a mejorar la gestión de las empresas formalizadas:
  - i) Asesoría para la implantación de mejoras. Con base en el desarrollo de un plan de acción para cada empresa, se realizará la asesoría para que los empresarios implementen las técnicas de gestión aprendidas durante los cursos y puedan obtener resultados concretos en el corto o mediano plazo.
  - ii) Asesoría en articulación comercial. Se ha pre-acordado con PROMPYME, la incorporación de las PYMEs participantes a la lista de proveedores del Estado. Asimismo, se ofrecerá asesoría comercial para identificar oportunidades en el mercado local, utilizando la red de contactos de San Francisco Xavier.
  - iii) Monitoreo y evaluación. Se realizará el monitoreo y evaluación de la efectividad de la implementación de las técnicas de gestión, para lo cual el Equipo Técnico elaborará informes trimestrales para cada empresa participante; en dichos informes se incluirán las mediciones de los indicadores de gestión de cada empresa y se involucrará a los empresarios para una evaluación cualitativa de la implementación del proyecto; realizándose los ajustes necesarios.
  - iv) Plan de mejoramiento continuo. Con el objetivo de que las empresas mantengan los resultados alcanzados y continúen mejorando en el tiempo, el Equipo Técnico elaborará un plan de mejoramiento continuo que sirva a las empresas como herramienta de auto-evaluación de su gestión.

#### 4. Colaboración institucional para la simplificación de trámites (US\$ 22,950 )

- 2.6 El objetivo de este componente es inducir y apoyar a las instituciones públicas y los gobiernos locales para la implementación de servicios de ventanillas y formularios únicos en las municipalidades locales de Arequipa y/o Moquegua, con el fin de simplificar los procedimientos administrativos, reducir los costos de acceso a la formalidad y mejorar el nivel de permanencia de las PYMEs en la misma.
- 2.7 Teniendo en cuenta la necesidad de apoyar a las instituciones públicas que intervienen en el proceso de formalización de empresas es necesario realizar convenios de cooperación con instituciones como las Municipalidades Provinciales de Arequipa y Moquegua; la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), a través de las intendencias de Arequipa y Moquegua; las Sedes de la Oficina de Registros Públicos en

Arequipa y Moquegua; y los Gobiernos Regionales, a través de las Direcciones de Industria. Por tal motivo, San Francisco Xavier viene realizando las gestiones pertinentes para formalizar dichos convenios. De otro lado, es preciso indicar que se cuenta con un convenio de cooperación técnica y capacitación con la Municipalidad provincial de Mariscal Nieto del departamento de Moquegua. Actualmente se encuentran avanzados los convenios con Registros Públicos y SUNAT. Las actividades de este componente son:

- a. Inducción dirigida a las autoridades de los gobiernos locales e instituciones públicas. A través de cuatro talleres de trabajo con los gobiernos locales de Arequipa y Moquegua, se fomentará la desburocratización de la gestión en lo que se refiere al acceso de las PYMEs al sector económico formal, promoviendo el concepto de “ventanilla única”<sup>15</sup>.
- b. Acompañamiento continuo a los gobiernos e instituciones públicas para la reducción de trámites burocráticos. Se trabajará con las autoridades y funcionarios de los gobiernos locales para: i) modificar los textos de procedimientos administrativos y normas locales, en lo que se refiere al otorgamiento de licencias y registros de PYMEs; ii) diseñar formularios únicos y simples que contribuyan con trámites sencillos y menos burocráticos; y iii) implementar servicios de ventanilla única en las municipalidades de Arequipa y/o Moquegua.

#### C. Costo y financiamiento

- 2.8 El costo total del proyecto se estima en US\$ 141,960 de los cuales el FOMIN aportará US\$ 100,000 en calidad de cooperación técnica no reembolsable y San Francisco Xavier (SFX) aportará US \$ 41,960 en calidad de fondos de contrapartida. Los fondos de contrapartida podrán ser efectuados hasta el 50% en especie

CATEGORIA	FOMIN	SFX	TOTAL
1. Inducción para acceder a la Formalidad y Difusión de Resultados	21,300	7,810	29,110
2. Formalización de PYMEs	31,910	400	32,310
3. Capacitación y Asesoría en Técnicas de Gestión Empresarial Moderna	22,940	2,700	25,640
4. Colaboración institucional para la simplificación de trámites	18,850	4,100	22,950
Administración	-	22,950	22,950
Auditoría externa	-	4,000	4,000
Imprevistos	5,000	-	5,000
<b>TOTAL</b>	<b>100,000</b>	<b>41,960</b>	<b>141,960</b>
Porcentajes	70%	30%	100%

#### D. Organización y Ejecución

##### 1. Entidad Ejecutora

<sup>15</sup> Ventanilla Única: “Conjunto de técnicas y procesos normalizados que permiten ver un espacio registral único y presentar documentación específica para su tramitación, proceso y ejecución en una o más instancias públicas, con validez jurídica”. Fuente: <http://www.eatur.com/proyectos/estudios/File3-4.pdf>

- 2.9 San Francisco Xavier es una institución educativa creada en abril del 2000 con la finalidad de promover la especialización de los profesionales y funcionarios de empresas de la Región Sur del Perú, incluyendo los profesionales de Bolivia y el norte de Chile. Entendiendo que la educación y capacitación de alto nivel es el factor más importante del desarrollo de un país, San Francisco Xavier propone a la comunidad actividades académicas para la especialización a través de cursos de postgrado, diplomados, seminarios, charlas, y programas educativos, que permitan la adquisición de nuevos conocimientos en contraste con la evolución de la sociedad, la economía, la cultura y la ciencia.
- 2.10 Los principales programas educativos de San Francisco Xavier son:
- Diplomado en Derecho Empresarial
  - Diplomado en Derecho Civil Patrimonial
  - Diplomado en Derecho Penal Económico y Políticas Anti Corrupción
  - Diplomado en Tributación
- 2.11 San Francisco Xavier mantiene convenios con las siguientes instituciones:
- Municipalidad Provincial de Arequipa
  - Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.
  - Universidad Católica de Santa María.
  - Universidad Nacional de San Agustín.
  - Colegio de Abogados de Arequipa.
  - Oficina Registral Regional Región Arequipa.
- 2.12 Entre las actividades recientes relacionadas a la colaboración institucional para la simplificación de la administración pública ejecutadas por San Francisco Xavier cabe mencionar:
- Convenio de la Municipalidad Provincial de Moquegua para la capacitación y asesoría en políticas públicas y planes de desarrollo (en ejecución).
  - Segundo Curso de Especialización en Administración y Gestión Pública desarrollado entre mayo y setiembre de 2002, con el apoyo de USAID.

## 2. Mecanismo de Ejecución

- 2.13 Para implementar el proyecto, San Francisco Xavier creará una unidad de ejecución (UE). La UE será directamente responsable por la operación y administración así como de los aspectos financieros del proyecto. La UE se integrará por (i) el Coordinador de Proyecto, quien será responsable de coordinar la planificación, gestión financiera, administrativa y operativa del proyecto, será el contacto directo con el Banco y responsable de la preparación de los informes periódicos de seguimiento (ver Párr.2.26); ii) un Equipo Técnico, conformado por un Consultor en Formalización, bajo cuya dirección estarán tres asesores en formalización que se encargarán de realizar el acompañamiento para la formalización, la inducción de las empresas; y la implementación del plan de colaboración institucional; y iii) una persona de apoyo administrativo.

## 3. Período de ejecución y desembolsos

- 2.14 Esta cooperación técnica sería ejecutada en un período de 18 meses, contados a partir de la vigencia del convenio con el Banco, con un período de desembolso de 20 meses, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por el Banco.

- 2.15 Considerando la naturaleza de la operación, se ha visto conveniente establecer un fondo rotatorio de hasta treinta por ciento (30%) del monto total de la Contribución, el cual permitirá un proceso de desembolsos adecuado de los recursos del proyecto. Para este propósito, la entidad ejecutora abrirá una cuenta bancaria independiente para el Proyecto.
- 2.16 A partir de la segunda solicitud de desembolso, los recursos de la Contribución serán otorgados en función del cumplimiento de metas (hitos gatilladores) previamente establecidas en el cronograma de desembolsos (ver Anexo III). El cumplimiento de metas se presentará al Banco mediante informes resumidos adjuntos a las solicitudes de desembolso.
- 2.17 La ejecución del proyecto está condicionada a que el organismo ejecutor presente al Banco evidencia de haber cumplido al mes 12vo. del proyecto con por lo menos el 50% del objetivo de metas (hitos gatilladores) los cuales están estipulados en el Anexo III. De no cumplirse tal porcentaje de metas, el Banco procederá a la cancelación automática del proyecto.
- 2.18 El último desembolso incluirá fondos para la ejecución del cuarto componente siempre y cuando el organismo ejecutor presente al Banco evidencia de haber cumplido al mes 12vo. del proyecto con el objetivo de meta (hito gatillador) estipulado para dicho componente en el Anexo III, o en su defecto, evidencia de que dicho objetivo de meta se alcanzará en un plazo máximo adicional de tres meses.
- 2.19 Todos los contratos de consultoría y compromisos con capacitadores, así como cualquier acuerdo alcanzado con proveedores de bienes y servicios en el marco del presente Programa, deberá explicitar que el proyecto es susceptible de terminar en el mes 12vo. si no son alcanzados los objetivos establecidos; ello de manera de evitar eventuales reclamos de terceros por incumplimiento de contrato.

#### E. Justificación y Sostenibilidad Financiera

- 2.20 La existencia de actividades económicas informales tiene efectos negativos sobre la economía nacional en general:
- Baja productividad debido a que en la medida que las empresas informales son más intensivas en trabajo que en capital, su productividad es menor<sup>16</sup>
  - Bajos niveles de inversión, justamente porque las empresas informales utilizan tecnologías que son más intensivas en trabajo
  - Ineficiencia del sistema tributario, pues éste se concentra en el pequeño grupo de gente que conserva su formalidad y el Estado desperdicia una considerable cantidad de recursos en detectar la evasión
  - El perjuicio del progreso tecnológico debido al tamaño reducido de las empresas, a su menor interacción productiva y a las pérdidas que resultan de no poder proteger las innovaciones.
- 2.21 La informalidad involucra asimismo enormes costos, principalmente los derivados de evitar las sanciones correspondientes a incumplir alguno o todos los requisitos de la legalidad. Los principales costos económicos y de oportunidad de las empresas informales son: i) la dispersión de sus trabajadores en distintos centros de trabajo más

---

<sup>16</sup> Investigadores del ILD han comprobado que la productividad de los informales es una tercera parte de la de los formales.

- pequeños y menos visibles, lo cual impide que alcancen escalas de producción óptimas; ii) la renuncia a publicitar sus productos o servicios; iii) la imposibilidad de acceder a determinados mercados que de hecho les resultan vedados; y iv) el desvío de recursos para satisfacer corrupción de autoridades.
- 2.22 El proyecto, al facilitar el acceso de las PYMEs al sector económico formal y al proveer servicios que mejoren sus capacidades gerenciales, ayudará a incrementar la competitividad de las empresas participantes y contribuirá a aminorar los efectos negativos arriba mencionados.
- 2.23 El hecho que la tasa de sobrevivencia de las PYMEs formalizadas por PRODAME sea del 42% revela que hasta el momento las PYMEs de Arequipa y Moquegua no han tenido suficiente acceso a programas de capacitación, formación y apoyo que contribuyan a su crecimiento y fortalecimiento. Este proyecto intenta proveer herramientas para una autogestión eficiente, responsable y con rentabilidad que les permita a PYMEs de estas regiones insertarse y permanecer exitosamente en el sector formal.
- 2.24 Como parte de su estrategia de sostenibilidad, el proyecto contempla un cobro por los servicios ofrecidos en todas sus etapas. Se considera que los participantes podrían pagar una tasa mensual en la etapa de capacitación y servicios de asesoría en técnicas de gestión moderna de S/. 50,00. Debido a que PRODAME no ofrece los servicios de capacitación y asesoría que ofrecerá San Francisco Xavier, las PYMEs que hayan sido formalizadas por dicha entidad también podrán participar de los mencionados servicios a las tarifas antes estipuladas, contribuyendo así a la sostenibilidad del proyecto.

#### F. Contratación de Consultorías individuales

- 2.25 Las contrataciones de consultorías individuales por debajo de US \$ 5,000 se llevarán a cabo con base en el siguiente procedimiento:
- El organismo ejecutor, antes de llevar a cabo la primera contratación, acordará con el Banco el procedimiento de selección, modelo de Términos de Referencia y modelo de contrato que se aplicará bajo el presente Programa a las contrataciones de consultoría individual. Aquellas contrataciones por debajo de la cifra indicada serán llevadas a cabo sin presentar al Banco una solicitud de no-objeción previa, siempre que se utilicen los procedimientos acordados.
  - Consecuentemente, en ocasión de la remisión al Banco de los contratos de consultoría individual para su inclusión en el sistema PRISM<sup>17</sup>, los antecedentes de la contratación (terna, acta de evaluación, etc.) se acompañarán para revisión de la Representación; quedando la elegibilidad del gasto supeditada a que los antecedentes sean adecuadamente presentados, ya que de no serlo, el Banco se reservará el derecho de no reconocer el gasto.

#### G. Seguimiento

- 2.26 Para asegurar el adecuado seguimiento del proyecto se contempla:
- Informes periódicos: Dentro de los 30 días de finalizado cada trimestre, el organismo ejecutor presentará al Banco un informe sobre el cumplimiento de metas, así como un resumen de las actividades realizadas durante ese período, que deberá incluir una descripción

<sup>17</sup> PRISM (Procurement Information System) El PRISM es un sistema electrónico de información del Banco que contiene una base de datos que recoge información sobre los contratos financiados por el BID

de las tareas efectuadas y objetivos alcanzados de acuerdo a los indicadores y metas planteadas en el Marco Lógico que se encuentra en el Anexo I. El informe proveerá información sobre las dificultades encontradas y cómo fueron resueltas, junto con las proyecciones de las actividades que deberán ser llevadas a cabo a partir del siguiente cuatrimestre. Adicionalmente, el organismo ejecutor presentará al Banco un informe final dos meses después del plazo para desembolsos.

- b. Se realizarán reuniones semestrales entre el Banco y el ejecutor para analizar el avance del proyecto y lograr acuerdos con relación a ajustes correctivos
- c. Evaluación de impacto (ex-post): Dada la naturaleza del Proyecto, se considera la realización de una evaluación ex-post del proyecto y sus resultados, la cual deberá llevarse a cabo 6 meses después de finalizado el proyecto, y con recursos del organismo ejecutor

#### H. Impacto Ambiental y Social

- 2.27 La puesta en marcha de este proyecto no afectará adversamente al medio ambiente y por el contrario se prevé los siguientes efectos positivos en las PYMEs:
- a. Aumento de su competitividad mediante el uso eficiente de los recursos locales y
  - b. Mejora de las prácticas empresariales en cuanto a la gestión de los recursos humanos, el mejoramiento de la calidad de los productos y el uso racional de los insumos.

#### I. Riesgos

- 2.28 “Que San Francisco Xavier no pueda atraer el número de PYMEs requerido para participar en el proyecto.”

Este riesgo se encuentra mitigado ya que San Francisco Xavier ha identificado un grupo de 100 PYMEs informales en los departamentos de Arequipa y Moquegua que han manifestado interés en participar en el proyecto.

- 2.29 “Qué no se obtenga respuesta por parte de instituciones públicas para la realización de convenios de cooperación.”

Este riesgo se encuentra mitigado dado que San Francisco Xavier ha iniciado las gestiones para la firma de convenios con instituciones de Arequipa y Moquegua como las Municipalidades Provinciales, las Intendencias de la SUNAT, las Sedes de la Oficina de Registros Públicos, y las Direcciones de Industria de los Gobiernos Regionales. Por otra parte, es preciso indicar que San Francisco Xavier cuenta con un convenio de dos años de duración para cooperación técnica y capacitación con la Municipalidad provincial de Mariscal Nieto del departamento de Moquegua. Asimismo, se ha pre-acordado con PROMPYME, la incorporación de las PYMEs participantes a la lista de proveedores del Estado para mejorar sus oportunidades comerciales.

- 2.30 “Que las empresas formalizadas regresen a la informalidad.”

Este riesgo se encuentra mitigado por la asistencia técnica y capacitación que se dará a las empresas y el apoyo a las instituciones para que disminuyan las dificultades y los costos de la permanencia en la formalidad.



### **III. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 3.1 El primer desembolso del financiamiento estará condicionado a que el organismo ejecutor presente: i) evidencia de haber aprobado un plan operativo para la ejecución total del Proyecto, que incorpore lo siguiente: las metas semestrales de desempeño, el cronograma de ejecución y un cronograma de utilización de los recursos que incluya los hitos gatilladores de los desembolsos y; ii) el nombramiento del coordinador del proyecto.