

**DOCUMENTO CONCEPTUAL DE PROYECTO
(DCP)
MEXICO
21 DE JUNIO DE 2005**

Título del proyecto: Financiamiento para Pequeños Exportadores

Número del proyecto: ME-0240

Jefe de División: Marcelo Antinori (RE2/FI2)

Equipo de proyecto: José Juan Gomes Lorenzo (RE2/OD3), jefe de equipo; Morgan Doyle (RE2/FI2), Kurt Focke (RE2/FI2), Francisco Bustamante (COF/CME), Mauro Alem (RE2/FI2) y Diego Belmonte (RE2/FI2).

Fecha de Ingreso al Programa Operativo: Agosto de 2003

Prestatario: Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext)

Organismo ejecutor: Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext)

Plan de Financiamiento:

IDB (CO):	US\$	100.0 millones
Local:	US\$	100.0 millones
Total:	US\$	200.0 millones

Calendario Tentativo:

Misión de análisis:	27 de junio de 2005
Comité de Préstamos:	30 de junio de 2005
Directorio:	21 de septiembre de 2005

SEQ: No

PTI: No

I. MARCO DE REFERENCIA

A. La expansión y concentración del comercio exterior

- 1.1 La expansión del comercio exterior mexicano ha sido extraordinaria a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (NAFTA) en 1994. En efecto, las exportaciones se cuadruplicaron entre 1990 y 2002, llevando a México a ocupar el lugar 8 en el mundo en términos de exportaciones totales al cierre de dicho período. México ha consolidado su posición de primer país exportador de la región al duplicar las exportaciones de Brasil y casi sextuplicar las de Argentina, y hoy representa la economía más abierta de la región con la vigencia de 12 tratados de libre comercio con 11 países de la región, la Unión Europea (2000), Israel (2001), 4 países de la Asociación Europea de Libre Comercio (2001), y Japón (2005).

- 1.2 Esta expansión del comercio exterior estuvo acompañada por una marcada concentración entre los exportadores, donde sólo 483 grandes empresas (1% del total de empresas exportadoras) explica el 79% de las exportaciones. La participación de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el desempeño exportador del país ha sido muy limitada. Las PyMEs mexicanas, tradicionalmente orientadas a atender el mercado interno, no han podido aprovechar las mayores oportunidades ofrecidas por la apertura de la economía y han estado expuestas a una creciente competencia internacional en el mercado interno. El acceso al financiamiento, y por ende a la tecnología, necesarios para competir en este nuevo contexto es una tarea de alta prioridad para el desarrollo económico y social del país, habida cuenta del impacto de las PyMEs en el empleo y la generación de ingresos.
- 1.3 Es importante destacar que la participación de las PyMEs mexicanas en las exportaciones es sustancialmente menor a la registrada en otras economías de la *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD). En efecto, mientras que en las economías europeas¹ el 43% de las pequeñas empresas manufactureras y el 63% de las medianas empresas manufactureras exportan, en México estos valores son del 27% y el 44%, respectivamente. Como se verá en la sección I.C, la baja penetración de la PyME mexicana a los mercados externos es atribuible a diversos factores, siendo uno de los más importantes las fuertes limitaciones que enfrentan para acceder al financiamiento de mediano y largo plazo para capital de trabajo e inversión.

B. La situación del mercado de crédito mexicano

- 1.4 La evolución del mercado de crédito mexicano en la última década ha estado fuertemente influenciado por las secuelas de la crisis financiera de mediados de los 90s. El crédito bancario al sector privado, como porcentaje del PIB, se contrajo de 35,1% en 1994 a 9,3% en 2003. En 2004, se registró un incremento real en los flujos de crédito de la banca al sector privado, alcanzando un nivel de 9,9% del PIB en dicho año. Sin embargo, este crecimiento se atribuye exclusivamente a un “boom” de crédito al consumo, dado que el crédito de dichos intermediarios a la vivienda y al sector comercial continuó contrayéndose en términos reales, aunque a tasas menores que en el pasado. La caída real en el crédito comercial del sector bancario, incluyendo la Banca de Desarrollo, en el período reseñado fue particularmente significativa, al pasar de un 27,7% del PIB en 1994 a 6,2% del PIB en 2004. Aunque el crédito comercial otorgado por los Intermediarios Financieros (IFs) no bancarios también cayó en ese período (pasando de 26,5% del PIB a 19,2%), esta caída fue menos pronunciada que la registrada en el sector bancario.
- 1.5 En lo que se refiere al costo del crédito, la reciente “internacionalización” de la banca comercial mexicana redundó en una caída en los márgenes de intermediación financiera de la banca local y en una mayor competencia en el sector. Sin embargo, los IFs no bancarios no se han beneficiado en la misma medida por tal mejoramiento en el costo del crédito. En este contexto, la reducción del costo de fondeo le ha permitido a la banca comercial mantener márgenes de rentabilidad en colocaciones a clientes de bajo riesgo

¹ La comparación se basa en los resultados de la Encuesta del Observatorio PyME para México (2002) y los obtenidos en el Observatorio PyME Europeo (2002). La diferenciación entre pequeña y mediana empresa es función del número de empleados: entre 11-50 empleados se considera pequeña empresa y entre 51-250 mediana.

(sector público y clientes AAA), mientras que los IFs no bancarios se han visto forzados a incrementar su exposición a clientes más riesgosos para lograr márgenes de rentabilidad aceptables.

C. Las PyMEs mexicanas

1. Sus características

- 1.6 Según el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existían 102,931 unidades empresariales clasificadas como PyMEs en 1999, de las cuales el 70% se encuentran en el sector comercio, 16% en servicios y el 14% restante son manufactureras. Por otra parte, de acuerdo con los resultados de la Encuesta del Observatorio PyME para México, el porcentaje de empresas que exportaron más del 5% de sus ventas durante 2000 y 2001 para cada sector es: 1,6% en comercio, 2,6% en servicios y 19,2% en manufacturas. Estos resultados confirman que las PyMEs pertenecientes al sector manufacturero son las más orientadas a los mercados externos.
- 1.7 El análisis de la información del Observatorio PyME revela también que las PyMEX manufactureras tienden a ser empresas medianas² y bien establecidas en el mercado local³, lo cual permite suponer que es relativamente fácil obtener información financiera básica sobre las mismas. Otra característica de dichas empresas es la baja participación de sus ventas en mercados externos. Como se ilustra en el Cuadro I-1, para el segmento con exportaciones anuales inferiores a US\$250,000 (54% del total de PyMEX manufactureras), las ventas al exterior promedian US\$83,800, cuando sus ventas totales son casi US\$2 millones. Para el segmento con exportaciones anuales entre US\$250,000 y US\$2 millones (38% del total de PyMEX manufactureras), las ventas al exterior promedian US\$823,346, mientras que sus ventas totales son ligeramente inferiores a los US\$6 millones. Estos resultados sugieren, que con los apoyos necesarios, estas empresas podrían ampliar su penetración en los mercados externos. .

Cuadro I-1: PyMEX manufactureras según exportaciones anuales en 2001.			
Exportaciones anuales (US\$)	Número de empresas	Ventas al exterior (promedio)	Ventas totales (promedio)
< 250,000	117	83.800	1.931.668
entre 250,000 y 2 mdd	81	823.346	5.994.668
entre 2 y 20 mdd	18	4.634.014	10.104.630
Mayores a 20 mdd	0	-	-

Fuente: Encuesta Observatorio PYME para México, 2002

- 1.8 La evidencia disponible indica que las PyMEs mexicanas enfrentan “problemas internos” asociados a la falta de certificaciones de calidad y de metodologías de mejoras de productividad, así como falencias administrativas y de gestión empresarial, que limitan su integración a cadenas productivas y su propio potencial exportador. Asimismo, dichas empresas han registrado niveles de inversión muy por debajo a los necesarios para modernizarse e incrementar su competitividad. En efecto, de acuerdo con la Encuesta del

² El 95% con ventas totales superiores a 1 mdd.

³ El 90% de ellas tiene más de 5 años de operación.

Observatorio PyME, en 2001 más de la mitad de las empresas manufactureras encuestadas reportaron gastos de inversión inferiores a los registrados en 2000, y un 35% de las empresas reportaron que no habían invertido durante ese año. En el caso de las PyMEs Exportadoras o integradas en cadenas de exportación (PyMEX⁴), si bien presentan una mejor situación relativa en términos de “problemas internos” a la organización, todavía enfrentan importantes dificultades para acceder a financiamiento para inversiones de mediano y largo plazo que les permita reducir el costo y mejorar la calidad de su oferta exportable. Prueba de ello es que el 52,4% de las PyMEX manufactureras encuestadas en el Observatorio PyME identificaron la adquisición de bienes de capital como la principal área hacia donde deberían orientarse los programas públicos de apoyo al sector.

2. Su acceso al financiamiento

- 1.9 Además de las consecuencias ya reseñadas de la crisis de 1994 para el acceso al crédito por parte del sector privado, existen factores adicionales que han limitado el acceso al crédito de las PyMEs. Entre los más importantes, se destacan (i) la mayor informalidad que se registra en un gran número de PyMEs, lo cual dificulta la evaluación del riesgo crediticio; (ii) la falta de garantías reales; y (iii) los lentos y costosos procedimientos legales prevalecientes en el país para la ejecución de garantías por parte de los acreedores. En este contexto, el crédito a proveedores⁵ se ha constituido en la principal fuente de financiamiento de la PyME.
- 1.10 Sin embargo, el crédito a proveedores por parte de clientes externos no es una alternativa viable para las PyMEX debido a las propias complicaciones que supone establecer contratos de crédito con empresas del exterior, así como a la incertidumbre asociada a factores exógenos a las partes (tipo de cambio, riesgo país, etc.). Si bien todas las PyMEX operan con bancos⁶, sólo un 24% de ellas recibieron crédito bancario durante los años 2000 y 2001, evidenciando el limitado conocimiento de la banca sobre este sector y su potencial, así como la existencia de alternativas rentables y menos riesgosas para colocar sus recursos. Bajo una perspectiva de necesidades decrecientes de financiamiento del sector público, una mayor colocación de deuda corporativa en el mercado de capitales doméstico y mejor información financiera y de desarrollo exportador del sector PyMEX, es previsible que los IFs, particularmente la banca, tengan mayores incentivos por incursionar en dicho sector.
- 1.11 De la discusión anterior se desprende la existencia de una falla de mercado importante que abre la oportunidad para la intervención puntual y bien concebida de la banca pública de desarrollo. La falla del mercado se asocia a la falta de sistemas de captura y análisis de información que permitan mejorar la medición del riesgo de crédito PyMEX, así como a la inexistencia de IFs especializados en este segmento, lo que impide la reducción efectiva de los costos de transacción del financiamiento al mismo. El desarrollo de

⁴ Se entiende como PyMEX tanto a exportadores “directos” como quienes actúan como proveedores en cadenas de exportación (indirectos).

⁵ De acuerdo con la encuesta del Banco de México, este tipo de crédito representa casi el 60% de las fuentes de financiamiento de las PyMEs.

⁶ Y el 85% de las PyMEX opera con al menos dos bancos según la encuesta del Observatorio PYME.

sistemas de captura y análisis de información abre la posibilidad de transferir a los IFs un poderoso instrumento para medir el riesgo y determinar el costo del financiamiento a las PyMEX, tomando en cuenta variables financieras y de desarrollo exportador de la empresa o de la cadena de exportación.

D. Los servicios del Gobierno para PyMEX

- 1.12 Bancomext es el instrumento del Gobierno de México (GdeM) cuya misión consiste en impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas, e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión, a través del acceso al financiamiento y a otros servicios promocionales. Por otra parte, el GdeM destina fondos presupuestarios para programas de desarrollo de oferta exportable y de garantías⁷ para el financiamiento de PyMEs a través de la Secretaría de Economía, los cuales no se encuentran coordinados con los servicios de Bancomext.
- 1.13 Bancomext tiene bajo su responsabilidad funciones de agencia de promoción de exportaciones y financiamiento al comercio exterior. En la mayoría de los países estas funciones son realizadas por instituciones independientes. Una ventaja de integrar ambas funciones es que permite brindar un apoyo integral a la PyMEX, cubriendo tanto sus necesidades financieras como de servicios de promoción comercial y asistencia técnica. Sin embargo, ello ha redundado en una pérdida de foco y en subsidios cruzados de la función de financiamiento a la de promoción.

1. Los servicios financieros de Bancomext

- 1.14 El apoyo del gobierno para el financiamiento del comercio exterior está concentrado en Bancomext. A partir de 1985, las operaciones de crédito de Bancomext aumentaron significativamente, llegando a triplicarse (US\$4.4 a US\$13.3 mil millones) hacia 1990. Alrededor de la mitad de ellas eran explicadas por el Comité de Operaciones Internacionales (COI), que consistía en el pago de una comisión a la banca comercial para que preste sus propios recursos utilizando los términos de Bancomext. En 1989, se inició un profundo proceso de reforma que buscó orientar la política de precios de Bancomext hacia el mercado, aumentando a su vez el rol de la banca comercial en el financiamiento al comercio exterior. Estos esfuerzos apuntaron a eliminar los subsidios de tasas de interés en las nuevas operaciones de crédito y a concentrar sus operaciones en el segundo piso y en la provisión de seguros y garantías⁸.
- 1.15 En pleno proceso de reforma estalló la crisis de 1994, que produjo una fuerte restricción en la oferta de financiamiento. El impacto de la crisis sobre bancos pequeños y medianos e IFs no bancarios dejó un importante vacío en el acceso al crédito de la PyME, contribuyendo a reducir los índices de profundización financiera de México hacia los menores de la región. A su vez, y más recientemente, la consolidación bancaria en manos de bancos extranjeros permitió el acceso de la banca a fondeo externo a costos inferiores

⁷ El Fondo de Garantías PyME de la Secretaría de Economía ha logrando apalancar crédito a través de IFs por casi US\$300 millones a más de 10.200 PyMEs, con una tasa de “default” inferior al 2%.

⁸ Las reformas implicaron discontinuar el esquema COI y una importante restructuración de Bancomext.

a los ofrecidos por Bancomext en sus operaciones de segundo piso. Como consecuencia, la cartera de créditos de Bancomext a través de IFs se redujo considerablemente⁹.

- 1.16 Como se muestra en el Cuadro I-2, la expansión del financiamiento de primer piso al sector privado muestra aumento considerable en el período reciente 2000-2003, pasando de representar el 57% en el 2000 a casi el 90% del total del financiamiento en enero-septiembre del 2004. Al mismo tiempo, la reducción del financiamiento de segundo piso ha sido dramática, pasando de US\$802 millones en el 2000 a US\$151 en el 2003, llegando a cubrir apenas el 10% de la meta para ese año.

Cuadro I-2: Distribución del Financiamiento de Bancomext (Millones de US\$)							
	2000	2001	2002	2003	Programa 2003	Ene-Sep 2004*	Programa Ene-Sep 2004*
Créditos Primer Piso	3,396	4,292	4,716	5,284	5,300	3,413	4,120
- Sector Público	868	1,332	1,516	1,172	1,800	392	1,130
- Sector Privado	2,528	2,960	3,200	4,112	3,500	3,021	2,990
Créditos Segundo Piso	802	601	726	151	1,500	33	295
Garantías y Seguros	253	619	1,551	742	1,400	5	15
Total	4,451	5,512	6,993	6,117	8,200	3,452	4,430

* Saldo al cierre de Septiembre del 2004. Convertidos al tipo de cambio de Septiembre 30 de 2004, .0878349 US\$/MX\$.

Fuente: Informe Anual 2003 y Avance de Resultados Ene-Sep 2004, Bancomext.

2. Los servicios de promoción y asistencia técnica de Bancomext

- 1.17 El considerable aumento de las exportaciones ha sido acompañado por la expansión de servicios de promoción comercial, en los cuales Bancomext ha jugado un rol central¹⁰. Con el tiempo, Bancomext expandió su oferta de servicios al sector exportador, incluyendo capacitación y asistencia técnica. Más recientemente, la institución ha focalizado su atención en el sector PyMEX. En efecto, en la actualidad, los servicios “no financieros” de Bancomext representan el 84% de la atención al cliente, incluyendo servicios de información (11%), asesoría (6%), capacitación (17%), asistencia técnica (1%), estudios de mercado (2%), publicaciones (47%) y promoción internacional (17%). Casi 2/3 de estos servicios son clientes de publicaciones y capacitación estandarizada, dejando escaso margen para los servicios más focalizados en las necesidades de la PyMEX que, a su vez, permitan a Bancomext conocer mejor dicho sector.
- 1.18 Por tanto, Bancomext no ha logrado aún consolidar sistemas de información de clientes que se integren con otras fuentes de información, así como herramientas de análisis efectivas, que le permitan adquirir un conocimiento cabal del sector. Además, quizá por la existencia de alternativas de colocación más rentables y menos riesgosas, el interés de la banca privada por adquirir dicho conocimiento ha sido prácticamente inexistente.

⁹ El total de colocaciones cayó por debajo del valor de 1985 en el 2000 (US\$ 4.2 mil millones)

¹⁰ Desde 1986, las actividades de promoción de Bancomext han aumentado considerablemente como consecuencia de la decisión del Gobierno de disolver el Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), incorporando la gestión (y los costos operativos) de las oficinas comerciales en el exterior a Bancomext.

3. Los retos para Bancomext en resolver los problemas de la PyMEX

- 1.19 Bancomext requiere llevar adelante importantes ajustes institucionales para cumplir con el mandato de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de retomar su rol de banca de desarrollo de segundo piso que facilite el vínculo entre las PyMEX (demanda) y las IFs (oferta) en el financiamiento de proyectos productivos orientados al comercio exterior. Este enfoque pretende que Bancomext contribuya a generar un flujo estable de recursos de crédito para las PyMEX a través de los IFs, remplazando el enfoque actual que ha privilegiado la colocación directa de crédito a las PyMEX.
- 1.20 La atención exitosa de las PyMEX requerirá de proveedores de crédito que se especialicen en atender el sector PyMEX adquiriendo destrezas claves como: (i) profundo conocimiento del sector PyMEX; (ii) efectiva administración de riesgo; (iii) bajos costos de transacción; (iv) alta flexibilidad para adaptar los productos y los mecanismos de distribución a las necesidades cambiantes y particulares de los diferentes segmentos del sector PyMEX; y (v) una rápida capacidad de respuesta. Para Bancomext existe la oportunidad de llenar un vacío en la recolección de información para (i) identificar necesidades de financiamiento de las PyMEX; y (ii) facilitar la evaluación de su riesgo crediticio, incentivando así la participación activa de IFs en el financiamiento del sector.

E. Estrategia del País en el Sector

- 1.21 El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) para el período 2002-2006 pretende que la banca de fomento promueva alternativas de financiamiento con bases sanas para los proyectos que no son apoyados por los mercados de capitales y que por problemas de información, costos de transacción u otras imperfecciones de mercado no son atendidos por la banca comercial, procurando siempre que las intervenciones de la banca pública de desarrollo sean de segundo piso y no afecten su capital. Esto explica el énfasis de este proyecto como una intervención de segundo piso.
- 1.22 Esta estrategia implicó la redefinición de los objetivos estratégicos de Bancomext, que pasó de un enfoque inicial basado en la consolidación de los mercados hacia uno que busca complementarlos, cubriendo segmentos donde la banca comercial muestra menor interés: PyMEX. Esta redefinición de objetivos ha llevado a la gerencia de la institución a plantear un plan gradual de transición para redefinir su papel. Ante la suspensión de recientes esfuerzos de Bancomext por canalizar créditos directos a la PyMEX debido a altos índices de cartera vencida, la alta gerencia de la institución considera al presente proyecto un elemento clave en su nueva estrategia institucional de transición. En este sentido, el proyecto propuesto es muy diferente a iniciativas anteriores desarrolladas por la institución para atender a las PyMEX porque: (i) los recursos se colocarán a través de operaciones de segundo piso con los IFs participantes; (ii) se fortalecerán las capacidades de Bancomext para conocer las necesidades de financiamiento de las PyMEX y diseñar productos y canales de distribución en función de las mismas; y (iii) se implantarán tecnologías financieras y de información que permitirán abaratar los costos de transacción y minimizar el riesgo del financiamiento a dicho segmento de mercado.

F. Estrategia del Banco en el Sector

- 1.23 Uno de los cuatro pilares básicos que propone la estrategia del Banco para México busca lograr mejorar la competitividad mediante la reducción de barreras que limitan la productividad y el desarrollo eficiente del sector privado. En relación al sector financiero, las áreas de reforma de la estrategia del Banco para México que tienen una estrecha relación con el proyecto son: (i) aumentar la competencia entre las instituciones bancarias; y (ii) continuar con el proceso de hacer más eficiente la banca pública de desarrollo.
- 1.24 La estrategia de Competitividad del Banco busca corregir o compensar fallas en mercados relevantes para la competitividad de las empresas, e incluye acciones específicas para las micro, pequeñas y medianas empresas. Entre las actividades comprendidas en la estrategia, la creación de instituciones más efectivas para apoyar actividades productivas privadas resulta la más relevante para el presente proyecto. La estrategia de Desarrollo Empresarial del Banco también reconoce la necesidad de asistencia específica hacia las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) para compensar su desventaja, respecto a la gran empresa, en enfrentar la creciente competencia internacional en los mercados de la región. Las dos áreas principales de acción de la estrategia que guardan estrecha relación con el proyecto son la (i) reducción de barreras regulatorias e institucionales para el desarrollo de las PyMEs; la (ii) reducción de costos de transacción (acceso al crédito e información relativa al mercado); y (iii) la transferencia de técnicas y estructuras institucionales adecuadas.

G. Estrategia del Programa

- 1.25 La intervención propuesta en este documento se estructura en función de las necesidades de las PyMEX y asume el desafío de implantar una “nueva forma de hacer negocios” para que Bancomext provea financiamiento de manera efectiva y autosustentable a este segmento a través de IFs. Se trata de acompañar la estrategia de transición de Bancomext, la cual está orientada a 1) focalizar sus servicios a las necesidades de las PyMEX; y 2) integrar a IFs en la financiación de inversiones y capital de trabajo de las PyMEX.
- 1.26 Dado que la operación prevé desembolsos anuales promedios equivalentes al 1,6% del financiamiento total otorgado por Bancomext al sector privado en 2004, y que se está buscando acotar los riesgos que implicaría impulsar cambios institucionales en el ámbito de toda la organización, el proyecto tiene un carácter **piloto**. El proyecto limitará la inversión de recursos y de tiempo a los necesarios para completar exitosamente el mismo, acotando así los costos que resulten de avanzar en la curva de aprendizaje. El éxito del proyecto piloto dependerá en gran medida de la capacidad de crear un espacio en la institución que permita ensayar maneras diferentes de aproximar los problemas en función de las necesidades de las PyMEX y de las oportunidades de facilitar su bancarización. Resulta esencial contar con un grupo de trabajo en Bancomext motivado y conformado por expertos en sistemas, finanzas, evaluación de riesgos y diseño de productos; y por funcionarios con experiencia, excelentes capacidades en la gestión de proyectos, y mentalidad y voluntad de cambio. El nuevo paradigma deberá apuntalarse en tecnologías de comunicación de punta y en procesos de evaluación de riesgo que

permitan reducir los costos, agilizar los procesos, generar productos innovadores, asimilar experiencias y reaccionar ágilmente ante los cambios de mercado.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos y Descripción

- 2.1 El proyecto tiene como objetivo promover la diversificación y el aumento de las exportaciones realizadas por PyMEX mexicanas. El propósito es mejorar su acceso al financiamiento de mediano y largo plazo a través de IFs bancarios y no bancarios.
- 2.2 Se contempla alcanzar dicho propósito a través de: (i) el otorgamiento de una línea de crédito para fondear operaciones de segundo piso de Bancomext a través de IFs; y (ii) asistencia técnica para desarrollar capacidades institucionales permanentes en Bancomext que le permitan (a) capturar y analizar información del sector PyMEX que se le transferirá a los IFs para desarrollar estrategias focalizadas para el financiamiento del sector; (b) desarrollar, conjuntamente con las IFs, productos y servicios financieros atractivos para el mercado objetivo; y (c) establecer procesos ágiles y costo-efectivos de intermediación de recursos con los IFs, incentivando la participación activa de IFs en el financiamiento a plazo para dicho sector.
- 2.3 El valor agregado de esta operación para las IFs es, por un lado, el acceso a fondeo de mediano y largo plazo para financiar el sector PyMEX, y por el otro, información y análisis sobre dicho sector que les permita mejorar la medición del riesgo crediticio y desarrollar estrategias focalizadas de negocio con el sector. Por su parte, el valor agregado de la operación para las PyMEX, además de la existencia de una línea de crédito para financiamiento de mediano y largo plazo a través de las IFs, es el desarrollo de productos y servicios financieros, y de canales de distribución, ajustados a sus requerimientos específicos.
- 2.4 El impacto del proyecto será medido por la evolución de indicadores de resultados (descritos en el Cuadro II-1) para un grupo aproximado de 700 PyMEX¹¹ participantes respecto de un “grupo control” en un período de 3 años desde el inicio del proyecto, buscando lograr impactos estadísticamente significativos en los indicadores de resultados entre ambos grupos de empresas. La naturaleza piloto del proyecto, además, implica poner especial énfasis en aprender cómo los efectos de la intervención se asocian a características particulares de las PyMEX o de IFs para extraer conclusiones que permitan ir ajustando los distintos componentes contemplados en el proyecto.

¹¹ Aunque atender a 700 nuevas PyMEs implicaría casi duplicar el número de empresas del sector privado que reciben financiamiento de Bancomext, de lograrse se cubriría apenas el 12% del mercado objetivo de Bancomext, el cual estima que existen alrededor de 11.200 potenciales PyMEX (6.600 directas y 5.600 indirectas) en el 2001.

Cuadro II-1: Indicadores de Resultados

Propósito	Variable de Resultado	Indicador
1. Consolidar participación de la PyME en el comercio exterior	1.1 Participación	Número de nuevos exportadores PyME
	1.2 Montos	Exportaciones / ventas a cadenas de exportación anuales
	1.3 Diversificación	Número de mercados, clientes y productos
2. Mejoras en productividad	2.1 Productividad	Producto por empleado o productividad de factores
	2.2 Adopción tecnológica	Número de empresas con reconversión tecnológica
	2.3 Patentes de innovación	Número de empresas que compran patentes
3. Aumentos en factores de la producción	3.1 Empleo	Número de empleados
	3.2 Capital	Monto de capital productivo
	3.3 Capacidad Instalada	Ventas totales sobre Activos

B. Estructura del Proyecto

2.5 Los recursos del proyecto financiarán dos componentes: (i) línea de financiamiento a PyMEX (US\$194 millones), y (ii) asistencia técnica a Bancomext (US\$5 millones). Si bien el financiamiento es el principal componente en monto, el valor agregado del proyecto está íntimamente asociado al éxito del componente de asistencia técnica, dado que el mismo resultará clave para generar las capacidades y herramientas permanentes y adecuadas para desarrollar productos financieros que respondan a las necesidades de las PyMEX y canalizar los recursos del componente de crédito a través de los IFs en forma ágil y costo-efectiva. Se presenta a continuación una breve descripción de las actividades de cada componente para luego, en la sección III, presentar en detalle la secuencia de cada actividad en el marco de la ejecución del proyecto.

2.6 **Componente de Crédito (US\$194 millones).** Los recursos financiarán las necesidades de crédito de PyMEX en la adquisición de activos fijos y capital de trabajo. Los recursos serán canalizados a través de IFs bancarios y no bancarios, considerándose las siguientes etapas: 1) identificación de potenciales PyMEX participantes del proyecto y de sus necesidades de financiamiento por Bancomext y las IFs; 2) análisis de información financiera básica de la PyMEX; 3) calificación de líneas de crédito por parte de IFs; 4) autorización del financiamiento según las instancias respectivas de cada IF; 5) disposición de los recursos del proyecto; y 6) seguimiento y evaluación de impacto.

2.7 **Componente de Asistencia Técnica (US\$5 millones).** Este componente prevé apoyos de asistencia técnica para el arranque, seguimiento y evaluación del proyecto, así como para fortalecer capacidades permanentes en las instancias operativas de Bancomext en materia de (i) investigación de mercado; (ii) revisión y ajuste de los mecanismos de distribución de productos y servicios teniendo en cuenta las necesidades de los IFs y del mercado objetivo; (iii) diseño e implantación de tecnologías financieras y de información que

permitan reducir los costos administrativos y operativos de operar con PyMEX a través de IFs; (iv) estrategia de promoción y difusión del proyecto dirigida a las IFs en torno al nuevo modelo de negocios (segundo piso) y al sector PyMEX; y (v) una metodología de evaluación que, sumada a una oportuna recolección de información, permitirá extraer lecciones para el ajuste de procesos y servicios ofrecidos en el proyecto y para evaluar posteriormente el impacto del proyecto en las PyMEX participantes. Estas actividades, en conjunto, fortalecerán el conocimiento de Bancomext sobre el sector PyMEX y buscarán transferir este conocimiento a los IFs para que éstas puedan servir a dicho sector en forma efectiva y a costos competitivos. Estas actividades se detallan a continuación.

- 2.8 **Arranque, seguimiento y evaluación del proyecto (US\$950,000).** Este sub-componente contempla la contratación de servicios de consultoría para (i) apoyar el arranque del proyecto sobre la base de una muestra de 300 empresas seleccionadas a partir de las 950 empresas usuarias de los servicios de Bancomext en 2004; (ii) asistir técnicamente, a través de visitas periódicas, al equipo de Bancomext durante la ejecución del proyecto; (iii) diseñar una metodología de evaluación de impacto sobre las PyMEX e IFs; y (iv) definir e implantar un sistema de información que permita hacer ajustes operativos al proyecto durante su ejecución y sustente la evaluación de impacto referida en (iii).
- 2.9 **Investigación de Mercado (US\$1,300,000).** Los recursos de este sub-componente financiarán: (i) la consolidación del Sistema Único de Clientes (SUC) integrando las distintas aplicaciones de negocios de Bancomext; (ii) el análisis crítico de la aplicabilidad de la información del SUC para investigaciones de mercado efectivas; (iii) el desarrollo de un nuevo sistema de captura y análisis de información que incluya otras fuentes a las que Bancomext tiene acceso (directorio de exportadores, cintas de aduana, etc.); (iv) la implantación de un observatorio PyMEX con apoyo del INEGI para mejorar el conocimiento de este sector particular y evaluar la efectividad de las políticas y programas en su apoyo existentes; (v) equipos y “software” necesarios para la implantación del nuevo sistema de información; (vi) el diseño e implantación de metodologías de segmentación de mercado; (vii) el desarrollo de metodologías costo-efectivas de identificación de las necesidades y preferencias del sector PyMEX (encuestas, “focus groups, etc.) y, por último; (viii) la capacitación del equipo de proyecto de Bancomext y de las áreas operativas pertinentes de la institución en el uso del nuevo sistema de información y de las metodologías referidas en (vi) y (vii).
- 2.10 **Revisión y ajuste de mecanismos de distribución de productos y servicios en función de las necesidades de las PyMEX y de la plataforma operativa existente de los IFs (US\$1,150,000).** A través de este sub-componente se proveerán servicios de consultoría para: (i) ajustar la plataforma operativa de Bancomext a las de los IFs participantes en el proyecto, garantizando su agilidad y confiabilidad; (ii) revisar y ajustar los mecanismos de entrega de productos y servicios de Bancomext para la PyMEX, de manera que los mismos permitan a su vez capturar información relevante del sector; y (iii) fortalecer el Centro de Llamadas tanto para labores de promoción y difusión, como de investigación de mercado. Asimismo, el sub-componente prevé actividades de capacitación para personal de Bancomext y representantes de los IFs en relación a la interfase operativa y tecnológica revisada y para personal del Centro de Llamadas.

- 2.11 **Diseño e implantación de tecnologías financieras y de información para reducir costos operativos de atender PyMEX a través de IFs (US\$800,000).** Los recursos de este sub-componente financiarán: (i) el desarrollo e implantación de una metodología costo-efectiva para analizar información financiera básica de las empresas con el fin de segmentar potenciales PyMEX participantes del proyecto entre (a) sujetas de crédito, (b) sujetas de crédito pero requieren garantías, y (c) aquellas que no son sujetas de crédito y requieren otro tipo de apoyo “no financiero” para convertirlas en empresas sujetas de crédito; (ii) el desarrollo e implantación de una metodología que, en función de la información sobre la utilización de productos “no financieros” de alto valor agregado (viajes de negocios, certificaciones de calidad y ambientales, etc.) ofrecidos por Bancomext y otras fuentes de información relevante, permita precalificar potenciales PyMEX participantes según su desempeño exportador y organización gerencial; (iii) la capacitación a funcionarios de Bancomext y de promotores de IFs participantes del proyecto en el manejo y conocimiento de las herramientas referidas en (i) y (ii); y (iv) la capacitación a las PyMEX que participen del proyecto en aspectos relativos a los beneficios de alcanzar estándares reconocidos en materia gerencial y ambiental.
- 2.12 **Promoción y difusión (US\$800,000).** Este sub-componente contempla recursos para financiar actividades de promoción y difusión del proyecto. Las actividades de promoción consistirán en: (i) el lanzamiento formal del proyecto en Bancomext para difundir el mismo dentro de la institución y generar la apropiación del mismo por parte del equipo de proyecto; y (ii) talleres de difusión para involucrar a los IFs en el proyecto y difundir la nueva estrategia de financiamiento a través de operaciones de segundo piso de Bancomext. Por su parte, las actividades de difusión se canalizarían a través de medios de comunicación relevantes para informar a potenciales PyMEX participantes sobre las características de la línea de crédito del proyecto.

C. Costo y Financiamiento

- 2.13 El Cuadro II-2 presenta las estimaciones del costo total del proyecto y el financiamiento propuesto. El financiamiento del Banco se realizará mediante un préstamo de inversión que representa el 50% del costo total. No se consideran cofinanciación alguna.

Cuadro II-2

Costo y financiamiento (US\$ millones)			
Categoría	BID	Local	Total
1. Costos Directos	100.00	99.00	199.00
1.1 Componente de Crédito	95.00	99.00	194.00
1.2 Componente de Asistencia Técnica	5.00	-	5.00
1.2.1. Arranque, seguimiento y evaluación	0.95	-	0.95
1.2.2. Investigación de mercado	1.30	-	1.30
1.2.3. Revisión y ajuste de mecanismos de distribución	1.15	-	1.15
1.2.4. Implantación de técnicas modernas de operación	0.80	-	0.80
1.2.5. Promoción y difusión	0.80	-	0.80
2. Imprevistos	-	0.50	0.50
3. Auditorías	-	0.50	0.25
Total Proyecto	100.00	100.00	200.00
	50%	50%	100%

III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Ejecución y Administración del Proyecto

- 3.1 El prestatario y ejecutor del préstamo será Bancomext. El Gobierno de México (GdeM) garantizará el repago del préstamo. Bancomext tiene la capacidad legal de contratar créditos con instituciones multilaterales, sujeto a que estas operaciones sean autorizadas por su Consejo Directivo y cuenta con el respaldo patrimonial, solvencia y liquidez necesaria para asumir las obligaciones crediticias derivadas del proyecto. Bancomext ha acordado conformar un Grupo de Trabajo con personal de línea de alrededor de 15-20 personas con dedicación exclusiva a la ejecución del proyecto.
- 3.2 Para los efectos del arranque del proyecto, se iniciarán las operaciones con base en una muestra de alrededor de 200-300 PyMEX seleccionadas entre las 950 empresas usuarias de servicios de Bancomext en 2004. A través de esta “muestra de arranque”, y de la asistencia técnica contemplada para esta etapa, se probarán los productos financieros ofrecidos por Bancomext para las PyMEX y las instancias operativas de segundo piso existentes, teniendo en cuenta las demandas de financiamiento de las PyMEX de la muestra y los requerimientos de los IFs participantes en el arranque. Sobre la base de los resultados de esta etapa inicial, y de información proveniente de otras iniciativas de asistencia técnica contempladas en el proyecto, surgirán recomendaciones para ajustar los productos e instancias operativas de Bancomext a las exigencias de las PyMEX y los IFs. Es importante destacar que mediante el proceso de “learning by doing”, esta etapa inicial permitirá ir consolidando una masa crítica de profesionales al interior de la institución capaz de servir de base de sustentación, técnica y conceptual, del despliegue de iniciativas de mayor envergadura contempladas en el proyecto.
- 3.3 En cuanto a los otros requerimientos de asistencia técnica contemplados en el proyecto, la ejecución priorizará (i) la sistematización de las fuentes de información, incluyendo la incorporación de fuentes adicionales a las que Bancomext tenga acceso; (ii) la revisión y ajuste de los mecanismos de distribución existentes en Bancomext para operar con IFs y alcanzar al sector PyMEX; y (iii) la promoción y difusión inicial del proyecto. Luego, y basado en las conclusiones que se vayan obteniendo en el transcurso de la ejecución de la etapa inicial, la ejecución de la asistencia técnica enfatizará la implantación de sistemas de información y equipos requeridos para fortalecer de forma permanente la capacidad de Bancomext de realizar: (i) investigaciones de mercado, y (ii) el procesamiento de información financiera y del sector PyMEX para transferirla a IFs.
- 3.4 La ejecución del componente de crédito se regirá por un reglamento operativo que se ajuste a las regulaciones de Bancomext para la colocación de recursos a IFs. Estas regulaciones deberán cubrir aspectos tales como (i) criterios de elegibilidad de IFs y prestatarios finales, incluyendo los límites de exposición de riesgo; (ii) elegibilidad de los sub-prestatarios y sub-préstamos; (iii) las condiciones de traspaso de recursos de Bancomext a los IFs; y (iv) el cumplimiento de los sub-prestatarios con la legislación ambiental vigente en el país. Serán elegibles para participar en el Programa todas las IFs bancarios y no bancarios autorizados para realizar actividades financieras en el territorio nacional. Serán elegibles como sub-prestatarios del componente todas las empresas

exportadoras establecidas legalmente con montos anuales de exportación inferiores a US\$20 millones, independientemente del sector económico de sus actividades. Las condiciones de los sub-préstamos serán libremente pactadas entre la PyMEX y el IF, siendo su tasa de interés y su plazo informado a los demás IFs de manera de generar competencia entre los IFs por los recursos del proyecto. La periodicidad de desembolsos y amortizaciones serán establecidas para cada sub-préstamo. El monto promedio del conjunto de los créditos otorgados en el proyecto no podrá exceder US\$300,000. La exposición máxima hacia un sub-prestatario o grupo relacionado de acuerdo a la legislación bancaria no excederá US\$500,000. El período de compromiso del programa sería de treinta (30) meses, con un período de desembolsos de treinta y seis (36) meses.

B. Estrategia ambiental

- 3.5 La Estrategia Ambiental y Social (EAS) del proyecto piloto propuesto busca potenciar los sistemas nacionales de protección ambiental, así como el cumplimiento de las políticas del Banco. La EAS consta de tres componentes principales: i) el análisis socio-ambiental general de la legislación y la situación socio-ambiental actual de la Banca; ii) en base a éste, la preparación de una estrategia de gestión de potenciales impactos socio-ambientales; y iii) supervisión/auditoria de la implementación y resultados del plan de gestión socio-ambiental.
- 3.6 Para preparar la EAS, el equipo de proyecto buscará apoyo a través de una consultoría especializada que analice y formule los insumos necesarios para la elaboración de la estrategia de gestión socio-ambiental de la operación, el cual se insertaría como un capítulo del reglamento de crédito de la operación propuesta. Se preparará la EAS sobre la base del análisis de una muestra de proyectos posibles, creado una tipología de los mismos. La estrategia busca identificar los impactos por tipo de proyecto, establecer los elementos clave según la normatividad nacional ambiental y social y las medidas de control y seguimiento. Se busca como parte de la EAS definir aspectos tales como: una lista de exclusión por tipo y/o actividad de proyecto, mecanismos de aprobación y revisión de proyectos, permisos requeridos, supervisión/auditoria, etc.
- 3.7 El proyecto propuesto incluirá como necesidad para el uso de los recursos, que cada operación de crédito cumpla íntegramente con los requisitos ambientales aplicables en México y/o en la entidad federativa donde se desarrolla la actividad financiada. Los convenios que Bancomext firme con IFs de primer piso, estipularán que si se presentaran solicitudes de crédito que no cumplan con la normativa aplicable, deberán ser rechazadas por parte de Bancomext. Para comprobar la adecuada aplicación de la normatividad mexicana, se efectuarán auditorías ambientales periódicas. Esta estrategia es consistente con los resultados de las evaluaciones de operaciones de financiamiento multisectorial ya ejecutadas, que han demostrado empíricamente que las mismas tienen impactos ambientales y sociales moderados o no-significativos.
- 3.8 Por último y para apoyar mejoras en las prácticas ambientales y sociales de las PYMEX financiadas en el proyecto, Bancomext suscribirá una alianza estratégica con el Centro Mexicano para la Producción Más Limpia (CMPL) para promover la adopción de dichas tecnologías limpias. La asesoría del CMPL, bajo el programa de auditorías ambientales

voluntarias, será incluida dentro de los productos de asistencia técnica que provee Bancomext. Además de estas auditorías ambientales, el CMPL podría proveer asistencia técnica en otros temas de interés de las PYMEX, incluyendo aspectos sobre seguridad alimenticia y respecto a los requisitos ambientales para exportar a Europa (EMAS, HAZOP, etc.). Las inversiones resultantes serían susceptibles de financiamiento en el marco del proyecto. Se espera que habrá una demanda importante para estos servicios, ya que el proyecto será desarrollado en jurisdicciones donde existen incentivos fiscales importantes para empresas que reciben las auditorías ambientales que ofrece el CMPL. Además, se ha comprobado que el trabajo del CMPL contribuye a reducir el uso de insumos en los procesos de producción, aumentando su eficiencia y reduciendo sus costos.

C. Seguimiento y Evaluación

- 3.9 El Programa contempla la evaluación del impacto del proyecto sobre las PyMEX participantes recolectando información de línea de base y definiendo un grupo “control” de empresas elegibles de participar, pero que no obtienen recursos de crédito en el marco del proyecto. Con este objetivo, se establecerá y acordará, previo al primer desembolso, la frecuencia y el detalle de la recolección de información a nivel de beneficiarios finales.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad

- 4.1 La viabilidad del Programa se apoya en que se cuenta con: (a) alta demanda por financiamiento por parte de PyMEX; (b) IFs interesadas en obtener financiamiento de segundo piso de Bancomext; (c) un ejecutor como Bancomext que tiene sobrada experiencia en ejecutar operaciones como la aquí propuesta, y suficiente capital para aportar el monto de contrapartida referido; y (d) un claro mandato de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para que Bancomext concentre su actividad en operaciones de segundo piso.
- 4.2 La dificultad de llevar adelante el proyecto en el marco de una organización orientada de manera casi exclusiva al financiamiento directo de empresas plantea retos importantes de aislar su ejecución del resto de la institución. De allí que se acordara llevar adelante un proyecto de carácter piloto. Otro riesgo importante identificado en la preparación del proyecto es la necesidad de un fuerte compromiso por parte de las autoridades de Bancomext en la implantación de cambios en la institución que serán requeridos por el proyecto. Para mitigar este riesgo, las autoridades han designado un grupo de trabajo comprometido con el proyecto y con la necesaria capacidad técnica y mandato gerencial para introducir los cambios operativos en la institución contemplados en el proyecto.
- 4.3 Un tercer riesgo es el escaso interés que han demostrado tener los IFs para atender a la PyME con potencial exportador. Por un lado, la mayor seguridad y volumen de los créditos destinados a la gran corporación y al gobierno relegan la atención de la banca comercial al segmento PyME. Por otro lado, los IFs no bancarios recién se están consolidando, luego de las consecuencias de la crisis de 1994. Para mitigar este riesgo, el

proyecto contempla establecer un instrumento de captura y análisis de información relevante, con el fin de que los IFs calibren factores que conllevan a disminuir el riesgo crediticio de la PyMEX: posición en el mercado, perspectivas del sector, vínculos con empresas extranjeras y participación en efectivos programas de desarrollo empresarial. La clave de la iniciativa es cubrir los costos de recolección y análisis de información con carácter de bien público sobre el desempeño exportador y financiero de la PyMEX, y lograr que los IFs ponderen estos factores en sus evaluaciones de riesgo.

V. ESTADO DE PREPARACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

- 5.1 La preparación del proyecto cuenta con el compromiso de la gerencia de Bancomext, que ha designado un equipo de 5 funcionarios de línea para coordinar con funcionarios del Banco el diseño del proyecto. El Banco ha contratado un consultor con experiencia internacional que ha visitado Bancomext en dos oportunidades y ha apoyado las tareas de diseño de esta operación. Los siguientes pasos incluyen (i) revisar las especificaciones y costos de los componentes; (ii) acordar con Bancomext el reglamento de crédito de la operación; (iii) discutir y acordar con las autoridades de la institución requerimientos de adquisiciones y desembolsos consistentes con las políticas del Banco; (iv) la implantación de la estrategia ambiental; y (v) identificar y programar las inversiones que se llevarán a cabo como parte del sub-componente de arranque, seguimiento y evaluación de la asistencia técnica.

FINANCIAMIENTO PARA PEQUEÑOS EXPORTADORES (ME-0240)

MARCO LOGICO

Resumen de objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
FIN/META El objetivo de este programa es ayudar a promover la diversificación y el aumento de las exportaciones realizadas por Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) o con el apoyo de las mismas.	Número de nuevos exportadores PyME en el proyecto Incremento en el valor de las exportaciones vinculadas a PyMEX beneficiarias del proyecto. Número de mercados de destino, clientes y productos de las PyMEX participantes.	Estadísticas de comercio exterior (cinta de aduanas). Reportes de seguimiento de BANCOMEXT e IFs que canalizaron los apoyos.	(Meta a Super-Meta) a) El gobierno mantiene un entorno macroeconómico que promueve la inversión privada y el desarrollo del sector exportador. b) Se mantiene un marco legal e institucional que asegura las mejores condiciones para el otorgamiento de crédito, garantizando la sustentabilidad del proyecto.
PROPÓSITO Como resultado de las capacidades institucionales permanentes adquiridas por BANCOMEXT en el contexto del proyecto, la institución mejora su capacidad de proveer crédito a costos competitivos a PyMEX directas e indirectas a través de operaciones de segundo piso con IFs.	En 2006 se otorgan créditos a unas 150 PyMEX elegibles por US\$41 millones, en 2007 a unas 230 PyMEX elegibles por unos US\$ 64 millones y en 2008 a unas 320 PyMEX elegibles por unos US\$ 89 millones. A diciembre de 2006, 2007 y 2008, un total de 4, 8 y 12 IFs, respectivamente, proveen financiamiento a PyMEX directas e indirectas fondeándose con recursos del proyecto.	Informes de Progreso preparados por el Grupo de Trabajo encargado de la ejecución del proyecto en BANCOMEXT. Reportes de seguimiento de IFs que canalizaron los apoyos. Reportes del Sistema Único de Clientes de BANCOMEXT. Registro de IFs que se adhieren al proyecto.	(Propósito a Meta) a) Apoyo continuo de SHCP a la iniciativa de BANCOMEXT de cambiar su cultura de negocios del primer piso al segundo piso. b) Hay interés de las IFPs de participar en el financiamiento de Pymes exportadoras.

Resumen de objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
PRODUCTOS			(Resultado a Propósito)
<p>1. Componente de Crédito. BANCOMEXT fondea operaciones de segundo piso dirigidas a PyMEX directas e indirectas logrando que los IFs cuenten con mayores recursos para financiar PyMEX elegibles.</p>	<p>El crédito de las IFs a las PyMEX a tasas de interés de mercado aumenta en 2006 y en 2007.¹</p> <p>Aumenta el número de PyMEX que reciben financiamiento para capital de trabajo y equipamiento en 2006 y en 2007.¹</p> <p>A diciembre de 2006, 2007 y 2008, un total de 4, 8 y 12 IFs, respectivamente, proveen financiamiento a PyMEX con recursos del proyecto.</p>	<p>Informes de Progreso preparados por el Grupo de Trabajo encargado de la ejecución del proyecto en BANCOMEXT.</p>	<p>a) Los IFs encuentren un valor agregado en la información suministrada por BANCOMEXT de PYMEX directas e indirectas.</p> <p>b) Efectiva Promoción y Difusión entre los IFs y las PyMEX.</p>
<p>2. Componente de Asistencia Técnica. BANCOMEXT fortalece su capacidad para conocer a las PyMEX de manera de transferir dicho conocimiento a los IFs para que estos puedan servir en forma más efectiva y a costos competitivos.</p>		<p>Informes de Progreso preparados por el Grupo de Trabajo encargado de la ejecución del proyecto en BANCOMEXT.</p>	<p>c) La alta dirigencia de BANCOMEXT mantiene la voluntad institucional de hacer los cambios de política y operacionales, así como las inversiones en recursos humanos y tecnología que requiere el proyecto.</p>
2.1 Arranque, seguimiento y evaluación del proyecto.	150 PyMEX reciben recursos de BANCOMEXT a través de IFs; Sistema de seguimiento y metodología de evaluación implantada para junio 2006.		d) Los involucrados (SHCP, IFs y PyMEX) apoyan los esfuerzos del proyecto.
2.2 BANCOMEXT refuerza su capacidad institucional en investigación de mercados.	Sistema integrado de información y nueva metodología de investigación de mercados desarrollada e implantada en junio de 2006		
2.3 Revisión y ajuste de los mecanismos de distribución de productos y servicios de BANCOMEXT.	Mecanismos de distribución parcialmente revisados y ajustados para junio de 2006 y totalmente ajustados para enero de 2007.		

¹ Las metas en términos de estructura de vencimientos, aumento en el tipo de crédito, reducción de morosidad y otros indicadores claves se definirán para cada IF.

Resumen de objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
2.4 Tecnologías financieras y de información que permitan reducir costos administrativos y operativos adoptadas.	Tecnologías financieras y de información parcialmente adoptadas en diciembre de 2006 y en pleno funcionamiento en 2008.		
2.5 Promoción del proyecto en BANCOMEXT y difusión dirigida a IFs y a PyMEX en torno a la nueva línea de crédito.	Estrategia de promoción y difusión diseñada para enero 2006 e implementada para marzo de 2006.		
ACTIVIDADES 2.1.1. Servicios de consultoría de apoyo al Grupo de Trabajo de BANCOMEXT en arranque de proyecto. 2.1.2. Diseño e Implantación de un sistema de información para el seguimiento del proyecto. 2.1.3. Diseñar metodología de evaluación de impacto del proyecto sobre PyMEX participantes. 2.2.1. Consolidación del Sistema Único de Clientes. 2.2.2. Análisis critico de la oportunidad y aplicabilidad de dicha información para investigaciones de mercado efectivas. 2.2.3. Desarrollar un nuevo sistema de captura y análisis de información. 2.2.4. Adquisición de equipos y “software” necesarios para la implantación del nuevo sistema de información. 2.2.5. Implantación de un observatorio PyMEX con apoyo del INEGI para mejorar el conocimiento de este sector particular y evaluar políticas y programas en su apoyo existentes.			

Resumen de objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
<p>2.2.6. Diseño e implantación de metodologías de segmentación de mercado.</p> <p>2.2.7. Desarrollo de metodologías costo-efectivas de identificación de las necesidades y preferencias del sector PyMEX (encuestas, “focus groups, etc).</p> <p>2.2.8. Capacitación del Grupo de Trabajo y de otras áreas pertinentes de BANCOMEXT en el uso del nuevo sistema de información y de las metodologías referidas en 2.2.6. y 2.2.7.</p> <p>2.3.1. Ajustar la plataforma operativa de BANCOMEXT a las de los IFs participantes en el proyecto, garantizando su agilidad y confiabilidad.</p> <p>2.3.2. Revisar y ajustar los mecanismos de entrega de productos y servicios de BANCOMEXT.</p> <p>2.3.3. Fortalecer el Centro de Llamadas tanto para labores de promoción y difusión, como de investigación de mercado.</p> <p>2.3.4. Capacitación de personal de BANCOMEXT y de representantes de los IFs en relación a la interfase operativa y tecnológica revisada; y del personal del Centro de Llamadas.</p> <p>2.4.1. Desarrollo e implantación de metodología costo-efectiva para analizar información financiera básica de las PyMEX participantes del proyecto.</p> <p>2.4.2. Desarrollo e implantación de metodología para precalificar potenciales PyMEX participantes según su desempeño exportador y organización gerencial.</p>			

Resumen de objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
<p>2.4.3. Capacitación de personal de BANCOMEXT y de promotores de IFs participantes del proyecto en el manejo y conocimiento de las herramientas referidas en 2.4.1. y 2.4.2.</p> <p>2.4.4. Capacitación a PyMEX participantes del proyecto en aspectos relativos a los beneficios de alcanzar estándares reconocidos en materia gerencial y ambiental.</p> <p>2.5.1. Lanzamiento formal del proyecto en BANCOMEXT.</p> <p>2.5.2. Talleres de difusión para involucrar IFs en el proyecto y difundir la nueva estrategia de financiamiento de segundo piso de BANCOMEXT.</p> <p>2.5.3. Difusión a través de medios de comunicación relevantes para informar a potenciales PyMEX participantes sobre las características de la línea de crédito del proyecto.</p>			

Fortalecimiento para Pequeños Exportadores		
(ME-0240)		
Costos Estimados para completar la Operación		
Descripción		Valor
Misiones		
- Orientación	5 días/3 personas	US\$ 6,720
- Análisis	5 días/3 personas	US\$ 6,720
- Negociación	5 días/3 personas	US\$ 6,720
	Total	US\$ 20,160
Consultorías		
- Consultoría Ambiental	15 días/1 consultor	US\$ 12,000
- Consultoría en apoyo para el diseño del Proyecto	15 días/1 consultor	US\$ 12,000
	Total	US\$ 24,000