

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	HAITI
▪ Nombre de la CT:	Promoción de Inversión Extranjera Directa a Haiti
▪ Número de CT:	HA-T1261
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Arias Urones, Ana (INT/TIN) Líder del Equipo; Baron, Marie Edwige (CID/CHA); Chretien, Louis-Francois (LEG/SGO); Etchegaray De La Cerda, Juan Pablo (INT/TIN); Gomez Gonzalez, Maria Margarita (INT/TIN); Imana, Zaida Victoria (INT/TIN); Julia Villacampa, Rafael (INT/TIN); Medina Villanueva, Daniela (INT/INT); Rospide, Maria De La Paz (INT/TIN); Valderrama-Celaya, Claudia (INT/INT); Zegarra, Levi (INT/TIN)
▪ Taxonomía:	Apoyo Operativo
▪ Operación a la que la CT apoyará:	HA-L1133 - Desarrollo del Sector Privado vía la Promoción de las Inversiones
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	20 Dec 2018
▪ Beneficiario:	Centro de Facilitación de las Inversiones
▪ Agencia Ejecutora:	Banco Interamericano de Desarrollo
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Integración(RIN)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$300,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	30 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	1 de agosto de 2019
▪ Tipos de consultores:	Consultores Individuales y Firmas
▪ Unidad de Preparación:	INT/TIN- División de Comercio e Inversión
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	INT-Sector de Integración y Comercio
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Sí
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Sí
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Capacidad institucional y estado de derecho

II. Descripción del Préstamo Asociado

- II.1 El objetivo general del Proyecto “Desarrollo del Sector Privado vía la Promoción de las inversiones” (HA-L1133), que la presente Cooperación Técnica (CT) apoyará, es contribuir al incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED) y, específicamente, aumentar el número de empresas extranjeras que toman la decisión de localizarse/expandir en Haití gracias al apoyo técnico del Centro de Facilitación de las Inversiones (CFI)¹. Para lograr el objetivo mencionado, el Proyecto implementará acciones integrales dirigidas a hacer más atractiva la oferta de localización de Haití mediante: (i) la profesionalización de la asesoría técnica de promoción y facilitación de la IED; y (ii) el acceso a la oferta de suministradores y potenciales socios locales a empresas extranjeras con la colaboración de otras instituciones públicas y privadas del país
- II.2 El impacto esperado de este Proyecto es contribuir al incremento de la IED. El principal resultado esperado es que un mayor número de empresas extranjeras (EE)

¹ El [CFI](#) es una agencia gubernamental con forma de organismo autónomo cuya tutela depende del Ministerio de Comercio e Industria.

decidan invertir tras haber sido provistos de servicios de calidad por el CFI. Este será medido a través de los siguientes indicadores: (i) porcentaje de EE asistidas por el CFI que han realizado una inversión; (ii) porcentaje de EE asistidas por el CFI que han realizado una reinversión; (iii) número de compañías que realizan una operación a través de la Ventanilla Única de Inversión (VUI); y (iv) compañías locales que están registradas como proveedores de servicios acreditados y que se han enlazado con EE tras haber recibido apoyo del CFI.

- II.3 El beneficiario principal, y a su vez organismo ejecutor, del Proyecto HA-L1133 es el CFI a través del fortalecimiento institucional. Además, se incluyen todos los potenciales clientes del CFI (empresas extranjeras y locales) que son parte de un universo de 3.677 compañías identificadas².
- II.4 El Proyecto HA-L1133 se encuentra, actualmente, en fase de preparación (Revisión de Calidad y Riesgos-QRR) y se estima que se estará presentando al Directorio para su aprobación en septiembre de 2019.

III. Objetivos y Justificación de la CT

- III.1 Esta CT de apoyo operativo³ tiene como objetivo: (i) apoyar técnicamente el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso y a las especiales de ejecución, la preparación y el arranque de la ejecución del Proyecto HA-L1133; (ii) capacitar al equipo del CFI en sus tareas de monitoreo y rendición de cuentas en el marco de la ejecución del Proyecto; (iii) apoyar la coordinación público-privada para la promoción de inversiones en suelo industrial; y (iv) apoyar al CFI en su servicio post-inversión⁴.
- III.2 El Proyecto HA-L1133 tiene como objetivo contribuir al incremento de la IED. La IED puede proporcionar muchos beneficios a los territorios receptores⁵, incluyendo no solamente una mayor disponibilidad de divisas sino también mejoras en la productividad⁶, creación de inversión de capital adicional⁷, empleos directos y exportaciones⁸, siendo catalizador de encadenamientos productivos con pymes locales⁹ y generando transferencia de tecnología/conocimiento¹⁰. Las evidencias señalan que cada dólar invertido en programas de atracción de inversiones puede generar hasta US\$187 en la economía receptora, dependiendo de la profundidad de la intervención en la institución¹¹. Adicionalmente, por cada US\$1 extranjero atraído se puede generar US\$1 en inversión nacional y US\$2 en exportaciones adicionales.
- III.3 **Los desafíos para atraer IED en Haití.** La IED en el país no se ha incrementado durante los últimos años, sino que, por el contrario, los flujos anuales entre el 2011 al 2018 se redujeron de US\$119M a US\$106M. Las excepciones se produjeron en los años 2006 (US\$161M), 2010 (US\$178M) y 2017 (US\$375M)¹². Las actuales

² Censo de empresas formales realizado cruzando listados del sector privado. CCIH, 2017.

³ [Cronograma conjunto HA-T1261 y HA-L1133](#).

⁴ Empresas extranjeras ya presentes en Haití.

⁵ Javorcik, 2013.

⁶ Ferret, 2003.

⁷ Driffield and Hughes, 2003.

⁸ Aitken et al. 1997.

⁹ UNCTAD, 2013.

¹⁰ Lensink y Morrissey, 2001.

¹¹ Volpe, Carballo, & Blyde. Publicación próximamente.

¹² Debido a proyectos de inversión concretados tras periodos post catástrofe (2006 y 2010) y fruto de las intervenciones, como las del programa "Desarrollo del Sector Privado mediante Promoción de Inversión" (HA-L1078). BRH, 2018.

inversiones extranjeras generan muy bajos niveles de efecto derrame en la economía local¹³ y las multinacionales localizadas no se encadenan con empresas locales, no subcontratan sus servicios, ni compran sus productos, y por ende, no se produce transferencia de tecnología o conocimientos¹⁴. La mayoría de ellas importa del exterior los bienes y servicios que necesita y el país no logra, por tanto, maximizar el impacto de la IED recibida¹⁵, en parte, por la ausencia de una política industrial integrada que aproveche su presencia.

- III.4 En Haití, las causas de fondo de esa falta de enlaces se deben, principalmente, a los siguientes factores: (i) altos costes de transacción muy superiores a la media regional; (ii) mala percepción del país ante el exterior y un clima de negocios no favorable a la inversión; (iii) procesos administrativos complejos; (iv) falta de insumos locales; y (v) baja institucionalidad de la Agencia de Promoción de Inversiones (API) que limita su efectividad para atraer inversores¹⁶. La inversión está altamente concentrada en pocos sectores¹⁷, presenta bajo valor agregado y se focaliza en actividades exportadoras hacia un solo mercado¹⁸.
- III.5 **Oferta de suelo industrial más atractiva en Haití.** Aunque el Gobierno de Haití (GH) ofrece una propuesta competitiva con acceso a suelo industrial, agua, energía, tratamiento de residuos, mano de obra, seguridad e incentivos en el [Parque Industrial de Caracol](#) (PIC)¹⁹, existe poca oferta disponible de suelo industrial fuera de este Parque²⁰. En relación con este tema, las empresas demandan: (i) información fiable y transparente para tomar decisiones; (ii) argumentarlo claro y comparable de beneficios sobre la localización en Haití; (iii) interlocutor único en promoción de la oferta de suelo industrial y coordinación entre el CFI (que tiene como misión atender el inversor) y los organismos que gestionan el suelo (la Sociedad Nacional de Parques Industriales–SONAPI por parte del sector público y los propietarios privados)²¹.
- III.6 Sin embargo, el país ofrece oportunidades para la localización de empresas extranjeras. La mayoría de ellas están orientadas a la exportación a Estados Unidos debido a los tratados comerciales preferenciales, encontrando en Haití una localización geoestratégica²², cercana a sus clientes y compradores²³, con oferta de fuerza laboral joven²⁴ y con bajos costes salariales²⁵.
- III.7 **Bajo ese contexto, para aprovechar las oportunidades existentes, es necesario reforzar las capacidades del CFI.** Los inversores señalan la necesidad de un único punto de contacto a nivel gubernamental, confiable, proactivo, objetivo, resolutorio, que haga seguimiento de sus solicitudes, asesore técnicamente y se ubique físicamente cerca a sus localizaciones²⁶. En Haití, el CFI, pese al entorno industrial deficitario actual, cumple un rol esencial apoyando de manera integral: (i) a los inversores presentes, dispuestos a reinvertir/expandir²⁷; y (ii) a aquel reducido grupo de nuevos

¹³ Puig, 2017.

¹⁴ Investment Consultants Associates. (ICA, 2017).

¹⁵ UNCTAD, 2002 y López et al., 2010.

¹⁶ Porter, 2017; Wavteq, 2018.

¹⁷ Manufactura ligera, textil y telecomunicaciones. BRH, 2019.

¹⁸ Banco Mundial, 2019.

¹⁹ Loewendhal, 2001.

²⁰ Comparativa Zonas Industriales. CFI, 2019.

²¹ Puig, 2017.

²² Distancia a Miami en barco: 1.152 km/48:13 horas, en avión: 1.148 km/1:51 horas.

²³ Sector dominado por tres grandes compradores: Gildan, Hanes y GAP. ICA, 2017.

²⁴ 4.62M de haitianos son menores de 18 años (45%).

²⁵ Costes más bajos que países vecinos en el Caribe y similares a países asiáticos. ICA, 2018.

²⁶ Kotra, 2018.

²⁷ Ibidem.

inversores más arriesgados²⁸ que pueden decidir aprovechar las ventajas coyunturales. Por ello, y al igual que otras API de la región, frente al alto riesgo de deslocalización²⁹ existente y generación de pocos *leads*³⁰, el rol de una API “empoderada” que “cuide” a esos inversores es clave³¹.

- III.8 Esta CT es consistente con la Estrategia Institucional, UIS (AB-3008), se alinea con el desafío de integración económica de: (i) productividad e innovación (indicador de agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios); y de (ii) integración económica mediante el aumento de las entradas de IED y la promoción de las exportaciones en los sectores no extractivos. También está alineado con la Capacidad Institucional al mejorar la calidad y puntualidad de los servicios prestados a la población relacionados con la inversión y el comercio y contribuye al área de dialogo de promoción de las exportaciones, atracción de inversión extranjera. También está alineada con la Estrategia de País del Grupo del Banco con la República de Haití 2017-2021 (GN-2904), con el área técnica de atracción de inversión extranjera (3.29), con el documento del Marco Sectorial de Integración y Comercio (GN-2715-6) y lo estará con la Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global (GN-2565-4).

IV. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- IV.1 **Componente I: Refuerzo de Capacidades del CFI.** Se financiará apoyo técnico al CFI en el marco del cumplimiento de las condiciones contractuales previas al primer desembolso y de la ejecución del Proyecto HA-L1133. Este apoyo cubrirá los servicios de un consultor/a individual que apoye al CFI técnica e institucionalmente en: (i) la elaboración de los términos de referencia para la contratación de un Jefe de operaciones, Director de marca país, marketing y estudios, Director de desarrollo empresarial y Director de promoción; (ii) las negociaciones para que la compañía Electricidad de Haití (EDH) se adhiera a la carta de intención³² para la implantación de la VUI; (iii) la elaboración de un borrador de acuerdo entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el CFI³³; (iv) la incorporación de la versión más reciente del software gestión de las relaciones con clientes (*customer relationship management*–CRM), existen los parámetros necesarios solicitados en el Plan de Monitoreo y Evaluación (PME); y (v) la formación efectiva del quipo del CFI en la utilización y correcta implementación del software CRM, en el marco del diseño del plan de capacitación continua³⁴ y en la elaboración del informe obligatorio establecido en el PME del Proyecto.
- IV.2 **Componente II: Mapeo de la oferta de zona industrial y comparativa con mejores prácticas.** Se financiará a una firma internacional para: (i) llevar a cabo el mapeo y análisis detallado de la oferta industrial existentes en Haití, incluyendo superficie disponible, fotos, precio, geolocalización en un mapa interactivo, propuesta de valor,

²⁸ Pipeline CFI, 2019.

²⁹ Es la práctica llevada a cabo por las empresas que trasladan sus centros de trabajo específicos o ciertas áreas a otros territorios que acarrearán un menor coste para ellos.

³⁰ Potenciales proyectos de empresas extranjeras.

³¹ Las API apoyan a inversores con riesgo de deslocalización. UNCTAD, 2007.

³² Carta de intención firmada (9/01/2019) entre el CFI y otras instituciones para la implementación de la VUI.

³³ En el cual se especificarán las responsabilidades del CFI en su carácter de organismo ejecutor del Proyecto HA-L1133, los mecanismos de coordinación entre las partes y la transferencia de los recursos del financiamiento al CFI.

³⁴ Esto implica: (i) estandarizar los procesos de inducción de los nuevos empleados; (ii) generar un sistema de conocimiento; y (iii) contar con un sistema on-line para que los nuevos empleados puedan acceder a la información.

persona de contacto para acceder al terreno, y opinión de las empresas usuarias; y (ii) elaborar una propuesta de mejora de estrategia con base a la realidad de Haití, al ecosistema empresarial, sectores empresariales, tratados comerciales y peticiones de las empresas y basada en buenas prácticas. El mapeo se publicará en la página web del CFI y de SONAPI, y estará disponible en inglés y francés. También, se financiará a un consultor basado en Haití, para partiendo de los entregables (i) y (ii) forme a las diversas instituciones implicadas con el fin de que los datos se mantengan actualizados, elabore propuestas de coordinación pública (CFI, SONAPI y Dirección de Zonas Francas-DZF) y de colaboración público-privada con las Asociaciones Profesionales del Sector (Asociación de Industriales de Haití (ADIH) y la incipiente Asociación de Zonas Francas), y apoye al CFI para que las instituciones adopten los protocolos mencionados mediante procesos participativos. El consultor contratado será responsable de crear grupos focales por temáticas donde se recogerán testimonios, además de la organización de un evento de presentación –por parte del CFI– del análisis y hallazgos alcanzados, firma de protocolos y plan de acción con responsabilidades por cada institución.

- IV.3 Componente III: Apoyo al CFI en servicios de post-inversión para la retención y expansión de las empresas extranjeras localizadas en Haití.** Partiendo de las recomendaciones elaboradas por la API coreana [Kotra](#)³⁵, el componente ejecutará el diseño y ejecutará un piloto del servicio de retención y expansión asesorando al CFI en qué tipo de servicios prestar, su relación proactiva con las empresas ya instaladas³⁶ y resolución de cuellos de botella, además de identificación del personal necesario, funciones, presupuesto, metodologías, procesos y plan de acción a implementar. Se financiará la celebración de reuniones con empresas y sector público, acceso a información específica en la web del CFI y un evento de presentación de resultados.
- IV.4 Componente IV: Coordinación, Monitoreo y Reporte.** Se financiará un consultor que apoyará al personal del CFI: (i) contribuyendo a la revisión y publicación de los resultados del Proyecto; (ii) recopilando datos y testimonios para preparar informes de monitoreo trimestrales y anuales; (iii) apoyando, técnicamente, en la elaboración de borradores de Términos de Referencia de los principales contratos de adjudicación establecidos en el Plan de Adquisiciones del Proyecto; y (iv) elaborando las convocatorias y presentaciones requeridas en las reuniones de los comités propuestos en el Proyecto HA-L1133.
- IV.5** El resultado esperado de la CT es que haya una mayor capacidad instalada en el CFI para cumplir las condiciones previas en tiempo y forma, se ejecute adecuadamente la HA-L1133, y la SONAPI y el CFI se acerquen para la coordinación de la promoción de suelo industrial, y acompañamiento al inversor extranjero ya establecido.
- IV.6** El costo total de esta CT es de US\$300.000 que serán financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo a través del Programa

Presupuesto (\$US)

³⁵ Documento de hallazgos y recomendaciones basada en encuestas y reuniones con empresas coreanas establecidas en Haití (TC-1213 y 2879/GR-HA), por su calidad, detalle y tipo de asesoramiento llevado a cabo no basado en temas culturales, sino de ámbito empresarial extrapolable a cualquier empresa extranjera, sea de la nacionalidad que sea, el CFI considera válidas las conclusiones para aplicar al conjunto de inversores presentes en Haití. Kotra, 2018.

³⁶ Se incluye el listado de las empresas extranjeras presentes en Haití, stock y flujos de IED clasificado por sectores y por país de origen. Banco Central de Haití, 2019. Ver siguiente enlace para detalle: BRH, 2019.

Componente	Actividad Descripción	BID/RIN
C1: Refuerzo de Capacidades del CFI	Apoyo en la elaboración de los TDR para puestos clave, la suscripción por parte de EDH de la carta de intención para la implantación de la VUI y elaboración de un borrador de acuerdo entre el MEF y el CFI	45,000
	Apoyo técnico para la incorporación en el CRM de los parámetros necesarios para el PME, diseño de la formación e impartición de la formación del personal del CFI en la utilización del CRM y elaboración del informe requerido en el PME	45,000
C2: Mapeo de la oferta de zona industrial y comparativa con mejores prácticas	Mapeo de la oferta industrial de Haití y propuesta de mejora de suelo industrial	45,000
	Elaborar protocolos de Coordinación Pública y pública privada para la atracción de IED en zonas industriales y su adopción	15,000
	Reuniones y eventos	15,000
C3: Diseño y acompañamiento de la mejora del servicio de retención de la inversión.	Diseño y ejecución del piloto	40,000
	Realización de un diagnóstico de brechas de género en el ámbito de los servicios técnicos empresariales	10,000
	Talleres y evento	15,000
C4: Coordinación, Monitoreo y Reporteo	Apoyo al diseño y ejecución de la recopilación de datos de referencia, preparación de informes trimestrales, preparación del informe de cierre del proyecto	70,000
TOTAL		300,000

IV.7 La supervisión de la CT será realizada por el Jefe de Equipo, o su sucesor como líder de equipo, desde la sede principal del BID, con el apoyo de un consultor en la Representación del Banco en Haití.

IV.8 El sistema de monitoreo de esta CT se incluye dentro del Componente 4 y no necesita de financiación adicional.

V. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

V.1 A solicitud del cliente, la CT es ejecutada por parte del Banco ya que el CFI necesita un apoyo técnico para: (i) poder cumplir en tiempo y forma con las condiciones previas para la ejecución del HA-L1133; (ii) preparar de manera adecuada todos los aspectos relacionados con el PME dada su complejidad; (iii) tener acompañamiento en el arranque del Proyecto y en los reportes a realizar; y (iv) definir temas técnicos, como la mejora de la oferta de suelo industrial o del servicio de reinversión³⁷. Por ello, es esencial la experiencia de INT/TIN acompañando agencias de inversión como el CFI en varios países de la región en necesidades similares.

V.2 La CT será ejecutada en un periodo de 30 meses y tendrá como “Unidad Responsable del Desembolso (URD) a la División TIN del Banco, según consta en la carta de solicitud del cliente, y de conformidad con la Política de Cooperación Técnica del Banco (Documento GN-2470-2).

V.3 Las actividades a ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones

³⁷ Aspectos claves que debe abordar el CFI para una eficaz promoción de IED.

establecidos del Banco, a saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-1 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4) y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-20.

VI. Riesgos importantes

- VI.1 Coordinación entre las instituciones involucradas: CFI, DZF, SONAPI, MEF y MCI. Esta iniciativa requiere el compromiso del gobierno, su colaboración proactiva, coordinación y liderazgo, tanto para implementar las actividades como para actualizar los datos y estar alineados en su uso con las empresas y los usuarios. Se trabajará en estrecha colaboración con las instituciones para garantizar una ejecución adecuada.
- VI.2 Sostenibilidad y rotación de los empleados públicos. En Haití hay un alto porcentaje de rotación en el personal que trabaja en instituciones públicas, pero se plantea como medidas de mitigación la capacitación on-line obligatoria para todos los empleados en temas centrales técnicos, tales como el funcionamiento y cumplimentación del CRM³⁸, comercio e inversión y en *soft skills*³⁹ como idiomas, atención al cliente, negociación, uso de bases de datos y elaboración de encuestas. Asimismo, se mitigaría mediante la fidelización y el esfuerzo por obtener el compromiso por parte de los empleados con la institución CFI a través del CEO, quién será apoyada en estos mensajes por mentores internacionales y trabajarán con la Dirección del CFI en procesos y sistemas de fidelidad. También y como medida de mitigación, los empleados de puestos de responsabilidad tendrán a su disposición (financiado por la HA-L1133), un laptop, un celular y acceso a internet desde casa para poder continuar trabajando pese a situaciones de inestabilidad en las calles. Estas medidas ayudarán a generar empleados más comprometidos y productivos, y, por ende, a reducir el riesgo de rotación.

VII. Excepciones a las políticas del Banco

- VII.1 No se esperan excepciones a las políticas del Banco.

VIII. Salvaguardias Ambientales

- VIII.1 Esta operación ha sido clasificada bajo la categoría “C” de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), ver [Informe de Análisis de Salvaguardias](#) e [Informe del Filtro de la Política de Salvaguardias](#).

Anexos Requeridos:

[Matriz de Resultados - HA-T1261](#)

[Términos de Referencia - HA-T1261](#)

[Plan de Adquisiciones - HA-T1261](#)

³⁸ Incluido en esta CT.

³⁹ Ambas capacitaciones (comercio, inversión y *soft skills*) serán financiadas por la operación HA-L1133.

