

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

PANAMÁ

COMPETITIVIDAD DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA

(TC-0010008-PN)

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Félix Alderete, (COF/CPN); Alfredo Giró, (FOMIN); Maritza Vela, (FOMIN); Virginia Franzini, (LEG/OPR); Javier Jiménez, (LEG/OPR); Tamara Pereira (Consultora) y María Teresa Villanueva, Jefe de Equipo, (MSM/SDS).

INDICE

I.	ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO.....	1
II.	ANTECEDENTES	1
III.	EL PROYECTO	4
A.	Objetivo.....	4
B.	Descripción.....	4
1.	Funcionamiento eficiente de una agencia intermediaria comercial (AIC) para la venta de artesanías. (US\$167.500 FOMIN y US\$ 115.000 Contrapartida local)	
2.	Mejoramiento de la oferta de productos artesanales (US\$204.000 FOMIN y US\$ 18.000 Contraparte local).	
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	6
A.	Organismo ejecutor	6
B.	Mecanismo de ejecución	7
C.	Beneficiarios.....	9
D.	Estado de Preparación del Proyecto:	9
E.	Vinculación del proyecto con la problemática del medio ambiente.	9
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA	10
A.	Período de Ejecución y Desembolsos:	10
VI.	JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS	11
VII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	12
VIII.	EXCEPCIÓN A LAS POLÍTICAS DEL BANCO	13
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	13

ANEXOS

ANEXO I **Marco Lógico**

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

Términos de referencia de los especialistas técnicos de la AIC.

Borrador del Manual de Implementación de la AIC

Organigramas del proyecto

Presupuesto detallado del Proyecto

Project Performance Monitoring Report (MPPMR)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AMPYME	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CAT	Certificado de Ahorro Tributario
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNDARTE	Fundación Nacional de Artesanías de Panamá
IPAT	Instituto Panameño de Turismo
JDC	Junta Directiva de la AIC
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
MYPES	Micro y pequeñas empresas
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial

COMPETITIVIDAD DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA

(TC-0010008-PN)

MEMORÁNDUM DE DONANTES

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Fundación Nacional de Artesanías de Panamá (FUNDARTE)		
Beneficiarios:	Micro y pequeños empresarios artesanos de Panamá.		
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es contribuir a incrementar la competitividad de las artesanías panameñas. Los objetivos específicos del proyecto son dos: (i) implementar un mecanismo que permita al sector artesanal acceder y establecer vínculos comerciales con los mercados externos y penetrar su mercado local; y (ii) implementar un sistema de provisión de asistencia técnica <i>especializada</i> para diseñar y producir productos artesanales que se adecuen a las exigencias de los mercados locales y externos.		
Descripción:	El proyecto pondrá en funcionamiento una agencia intermediaria comercial (AIC) que tendrá la responsabilidad de encontrar mercados externos y locales interesados en comprar productos artesanales y vincularlos con el sector artesanal panameño. Adicionalmente, el proyecto facilitará los recursos de asistencia técnica y capacitación para apoyar al artesano en el proceso de diseño, desarrollo y producción de artesanías que se adecuen a las exigencias de estos mercados en términos de calidad, cantidad, precio y plazos de entrega.		
Monto y fuente:	FOMIN (Ventanilla III)	US\$	440.000
	Aporte Local	US\$	193.000
	Total:	US\$	633.000
Plazos:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso:	42	meses
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna		
Condiciones contractuales especiales:	Será condición previa al primer desembolso de hasta US\$6.000 la presentación, a satisfacción del Banco, de: (i) el borrador de los estatutos de la AIC; y (ii) el documento final del Manual de Implementación del proyecto aprobado por el Comité Directivo del Proyecto. Este primer desembolso de hasta US\$6.000 servirá para la contratación de un consultor que apoye a FUNDARTE en la elaboración del plan de negocios de la AIC y un asesor legal para el proceso de constitución legal de la AIC.		

Será condición previa para el desembolso del remanente de recursos del total de la contribución del BID-FOMIN, la presentación, a satisfacción del Banco, de: (i) el plan de negocios de la AIC; (ii) evidencia de la constitución legal de la AIC; y (iii) el convenio de traspaso de recursos y responsabilidades de FUNDARTE a la AIC.

Impacto social y ambiental:

El proyecto fue revisado y aprobado por el CESI el 9 de febrero del 2001.

I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a la República de Panamá elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 9 de febrero de 1995. El proyecto es consistente con las disposiciones del FOMIN para apoyo a la micro y pequeña empresa ya que apoyará el desarrollo de un nuevo servicio que tiene por objetivo resolver problemas específicos a la comercialización de productos.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Las reformas macroeconómicas y estructurales introducidas, desde comienzos de la década de los noventa, por el Gobierno de Panamá (GOP) han consolidado un modelo de desarrollo de economía de libre mercado, dando un nuevo papel al Estado y otorgando al sector privado la función de ser el motor del crecimiento económico. Estas políticas han permitido mantener la estabilidad y fomentar el crecimiento de la economía, fortaleciendo su inserción en el contexto internacional. Sin embargo, las mejoras económicas no han logrado un aumento en la calidad de vida en las áreas no urbanas del país, ni una reducción de la desigualdad en la distribución del ingreso¹.
- 2.2 Para lograr un crecimiento económico más distribuido en la población, además de los programas dirigidos a aumentar la equidad de las políticas públicas y reducir los niveles de pobreza, se requiere de la creación de un ambiente favorable para aumentar la competitividad de la economía y propiciar la inversión privada. Para lograr lo anterior, Panamá requiere de la definición de esquemas de incentivos para la consolidación de cadenas prioritarias de producción, comercialización y exportación; y de programas complementarios para fortalecer la capacidad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- 2.3 **Situación del Sector Artesanal en Panamá.** La mayoría de artesanos panameños son personas que viven en áreas rurales, muchos son indígenas y la mayoría de éstos son mujeres. El ingreso promedio anual del artesano panameño oscila entre US\$150 a US\$800. Algunos grupos representativos y sus productos son: (i) los Kunas que se dedican principalmente a la producción de bordados: molas, y también a la producción de orfebrería, tejidos (hamacas), cestas, tallas de madera, alfarería y neoartesanía; (ii) los Emberá que se dedican principalmente a la fabricación de cestería fina, y también a la platería, talla de madera semi preciosa, talla en tagua², y los tejidos simples; (iii) los Teribes que realizan principalmente tallado en madera; y (iv) los Ngobe-Buglé que se especializan en el tejido de fibra (chácaras³ y sombreros); y también producen bordados (nawa y chaquira), neoartesanía, vestidos, bolsas, correas y manteles.

¹ Documento de País de Panamá (CP-1136-6). Banco Interamericano de Desarrollo. Septiembre. 2000.

² Semilla o marfil vegetal.

³ Bolsas hechas de pita.

- 2.4 Hasta el principio del año 2000, los artesanos contaban con un mercado cautivo extranjero permanente gracias a la presencia de estadounidenses a través de sus siete bases militares y la Comisión del Canal de Panamá, los cuales tenían mucho interés en la artesanía panameña y contaban con el poder adquisitivo para proveer un ingreso permanente para el sector artesanal del país. Este mercado comenzó a disminuir paulatinamente desde principios de 1990 hasta extinguirse casi en su totalidad a finales de 1999⁴.
- 2.5 El contar con un mercado cautivo afectó la competitividad del sector artesanal panameño; el cual se enfrenta en la actualidad con dos problemas principales. Por un lado no cuenta con un mecanismo que le permita acceder y establecer vínculos con los mercados externos, ni obtener una mayor penetración en el mercado local. Por el otro, los artesanos panameños tienen limitado acceso a asistencia técnica *especializada* para diseñar y producir productos que se adecuen a lo que estos mercados exigen en términos de calidad, cantidad, precio y plazos de entrega.
- 2.6 No obstante las debilidades del sector artesanal panameño mencionadas en el párrafo anterior, este sector tiene potencial para integrarse a las oportunidades de comercialización y venta que el proceso de globalización abre a estos productos dentro del mercado internacional, especialmente en el nicho de mercado de regalos, artículos decorativos y utilitarios (dentro de los mercados con mayor potencial están los Estados Unidos, Europa y Japón). Asimismo, la estrategia de Panamá para promover el turismo es una oportunidad para expandir la demanda de artesanías panameñas en el mercado local⁵. Para que los micro y pequeños empresarios artesanos panameños puedan aprovechar estas oportunidades es necesario implementar acciones que permitan adecuar la producción a las demandas del mercado y contar con un mecanismo eficiente y sostenible de comercialización de sus productos.
- 2.7 El Gobierno de Panamá, interesado en promover el sector artesanal, impulsó una ley de protección, fomento, desarrollo y comercialización para lograr una efectiva integración del sector artesanal en el sistema socioeconómico del país, la cual fue aprobada por la Asamblea Legislativa en 1997 (Ley No. 27 del 24 de julio de 1997). Esta ley brinda un marco jurídico dentro del cual se ubica este proyecto de apoyo a las artesanías panameñas.
- 2.8 De igual manera el Gobierno de Panamá, apoyado en su estrategia de promoción del turismo, está implementando un programa de exportación de artesanías llamado Exportarte. Exportarte, que se inició en septiembre del año 2000, consiste en un apoyo interinstitucional de mercadeo de artesanías en donde se encuentran involucrados el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Instituto Panameño de Turismo (IPAT) y

⁴ Prueba de ello son los informes financieros de la Cooperativa de Molas, los cuales presentan un descenso en las ventas del 30% entre 1998 y 1999. Esta cooperativa fue fundada hace 35 años y está conformada por 1.500 asociadas Kunas de la Comarca de Kuna Yala para la producción, mercadeo y venta de Molas.

⁵ Dentro de la estrategia para fomentar el turismo, se está construyendo actualmente puertos para paradas de los cruceros que atraviesan el Canal de Panamá, nueva infraestructura hotelera con énfasis en el ecoturismo y la remodelación de centros históricos tales como Panamá Viejo y el Casco Viejo.

FUNDARTE. Sin embargo, este programa no contempla acciones dirigidas a mejorar la calidad de la producción ni a adecuar los productos a lo que los mercados internacionales demandan, ni tampoco cuenta con mecanismos de comercialización que se traduzcan en ventas efectivas con una distribución equitativa de las utilidades obtenidas.

- 2.9 FUNDARTE, una organización no gubernamental, se ha dedicado durante los últimos diez años a apoyar el desarrollo de los micro y pequeños empresarios artesanos en Panamá, siendo la entidad responsable de la administración del mercado principal de artesanías en Panamá Viejo y promoviendo el desarrollo artesanal en el resto del país. Si bien FUNDARTE ha apoyado a los artesanos para que comercialicen sus productos a nivel interno y con el turismo local, no cuenta con una estrategia que apoye al artesano para adecuar sus productos para la venta en los mercados externos, ni cuenta con la herramienta comercializadora que le permita colocar sus recursos en el exterior.
- 2.10 Panamá cuenta con mecanismos para proveer servicios de desarrollo institucional, financiero y organizacional para MYPES a través de programas de bonos de capacitación y de un Fondo de Garantía que es administrado por la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). Sin embargo, hay una oferta muy limitada de servicios *especializados* para las MYPES del sector artesanal.
- 2.11 El proyecto es consistente con los propósitos generales del FOMIN al buscar facilitar la provisión de servicios especializados para las MYPES del sector artesanal que les permita resolver problemas específicos a la comercialización y obtener la asistencia técnica necesaria para producir en base a lo que el mercado demanda. El FOMIN ha financiado un número de operaciones relacionadas directamente con el fomento al sector artesanal⁶ pero, dado que las mismas se encuentran en etapas incipientes de ejecución, no se han podido obtener resultados ni lecciones para poder aplicar a esta operación. Sin embargo, sí se han considerado elementos para su diseño: la necesidad de atender el mejoramiento de la oferta artesanal, en áreas como la calidad y diseño, combinada con el desarrollo de un mecanismo eficiente de comercialización. En ésta operación en particular, el mecanismo a crearse forma parte integral e indivisible del proyecto.
- 2.12 Asimismo, el proyecto es consistente con las estrategias y prioridades del Banco en el país al promover acciones que aumenten la competitividad y el crecimiento económico y contribuir a mejorar los niveles de ingreso de micro y pequeños empresarios artesanos. Además, este proyecto es complementario y se coordinará con las acciones del proyecto de Mejoramiento del ambiente de negocios para la Micro y Pequeña Empresa (ATN/MT-7301-PN).

⁶ Desarrollo y Comercialización de Artesanías Culturales e Históricas (MIF/AT-297-BO); Comercialización Electrónica de Artesanías. (MIF/AT-226-RG); y Comercio Electrónico para pequeños productores artesanales y agrícolas. (MIF/AT-388-EC).

III. EL PROYECTO

A. Objetivo.

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a incrementar la competitividad de las artesanías panameñas. Los objetivos específicos del proyecto son dos: (i) implementar un mecanismo que permita al sector artesanal acceder y establecer vínculos comerciales con los mercados externos y penetrar su mercado local; y (ii) implementar un sistema de provisión de asistencia técnica *especializada* para diseñar y producir productos artesanales que se adecuen a las exigencias de los mercados locales y externos.

B. Descripción

- 3.2 El proyecto pondrá en funcionamiento una agencia intermediaria comercial (AIC) que tendrá la responsabilidad de encontrar mercados externos y locales interesados en comprar productos artesanales y vincularlos con el sector artesanal panameño. Adicionalmente, el proyecto facilitará los recursos de asistencia técnica y capacitación para apoyar al artesano en el proceso de diseño, desarrollo y producción de artesanías que se adecuen a las exigencias de estos mercados en términos de calidad, cantidad, precio y plazos de entrega.

1. Funcionamiento eficiente de una agencia intermediaria comercial (AIC) para la venta de artesanías. (US\$167.500 FOMIN y US\$ 115.000 Contrapartida local)

- 3.3 Este componente tiene como objetivo establecer un mecanismo de intermediación comercial para identificar y gestionar los mercados internacionales y locales que tengan interés en comprar productos artesanales y vincularlos con los oferentes de estos productos en Panamá que tengan la capacidad de cumplir con los requisitos que los mercados demanden. La AIC se conformará bajo la figura legal de una sociedad anónima abierta y funcionará con su propia estructura organizativa, en forma independiente de FUNDARTE. Esta autonomía permitirá dar a la actividad comercial un enfoque y gestión de negocios.
- 3.4 Con los recursos del proyecto se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) contratación de los técnicos especializados para operar la AIC: gerente general; gerente de mercadeo; supervisor de producción y compras y asistente de contabilidad y finanzas; (ii) asesoría legal para la organización y funcionamiento de la AIC; (iii) asesoría técnica para el diseño e implementación un plan de negocios y de una estrategia de intermediación comercial dentro y fuera de Panamá; (iv) contratación de expertos en mercadeo para la elaboración de logotipo, material de promoción y ventas (catálogos, sitios web); (v) asesoría técnica para la creación de un sistema de inventarios y de un sistema operativo de procesamiento de pedidos que incluya compra de productos, bodegaje, consolidación de carga, empaque, codificación, trámite de documentos de exportación; (vi) capacitación del personal de la AIC en actividades de promoción,

mercadeo, compras y manejo de inventarios; y (vii) dos visitas a ferias y clientes internacionales que faciliten el inicio de la vinculación de mercados.

- 3.5 La AIC realizará las siguientes actividades: (i) investigación de los mercados potenciales para los productos artesanales panameños; (ii) participación en ferias de artesanías internacionales; (iii) establecimiento de vínculos comerciales con clientes; (iv) coordinación de mecanismos de financiamiento de capital semilla para los artesanos que tengan una orden de producción con instituciones financieras en Panamá; (v) coordinación con FUNDARTE y otras empresas proveedoras de SDE de las actividades de asistencia técnica y capacitación que tengan como objetivo mejorar la competitividad de los productos artesanales adecuándolos a las demandas del mercado (tales como diseño y desarrollo de nuevos productos e incremento productividad).
- 3.6 Para asegurar el desarrollo de la capacidad técnica de la AIC, el FOMIN financiará en forma decreciente, durante un lapso de tres años (100%-75%-50%), a los técnicos especialistas que desempeñarán las responsabilidades de: (i) gerente general; (ii) gerente de mercadeo; y (iii) supervisor de producción y compras. Este apoyo es esencial para asegurar un adecuado arranque de la AIC y su futura sostenibilidad. Estos especialistas serán responsables de estructurar e implementar la estrategia comercial y financiera de la empresa, maximizando la colocación de pedidos y las ventas, identificando mercados y asegurándose que los productos cumplen con los requisitos para competir con la oferta de estos productos en otros países. Los términos de referencia de estos especialistas se encuentran en los archivos técnicos del proyecto.
- 3.7 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son los siguientes: (i) establecimiento de la AIC con la capacidad de establecer relaciones comerciales entre la oferta y la demanda de productos artesanales; (ii) establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo con por lo menos 6 compradores; y (iii) diversificación y penetración de por lo menos 3 nuevos mercados.

2. Mejoramiento de la oferta de productos artesanales (US\$204.000 FOMIN y US\$ 18.000 Contraparte local).

- 3.8 Las actividades de capacitación y asistencia técnica *especializada* se enfocarán en proveer a los artesanos de las habilidades y herramientas necesarias para cumplir con los requisitos del mercado en términos de calidad, cantidad, precio y plazos de entrega. Con este tipo de actividades se busca en primer lugar, mejorar la oferta de productos artesanales panameños logrando adecuar los diseños de los productos a la demanda del mercado, por esta razón se dará énfasis al diseño y desarrollo de nuevos productos. Segundo, se tratará de lograr una mayor productividad de los talleres para poder consolidar una oferta exportable competitiva tanto a nivel de volumen como de precio. Finalmente, incrementar la capacidad organizativa, productiva y administrativa de los artesanos. Al final del programa se espera que más de 1.000 artesanos hayan sido beneficiados con estos servicios.
- 3.9 El proyecto contratará consultores *especializados* para proveer cursos de capacitación y asistencia técnica a los micro y pequeños empresarios artesanos que les permita mejorar

sus procesos de producción, comercialización y venta de las artesanías. Las actividades de capacitación, conforme a la demanda, se focalizarán en temas específicos que puedan surgir en el proceso de penetración de los mercados locales y externos. Dentro de las áreas de capacitación que se han identificado están: (i) diseño y desarrollo de nuevos productos; (ii) tecnologías, organización y flujos que incrementen la eficiencia y la calidad de la producción; (iii) abastecimiento de materia prima; (iv) reducción de costos; (v) embalaje; y (vi) estándares de calidad. Asimismo, para estas áreas de capacitación y asistencia técnica se promoverá el aprendizaje de “empresa a empresa” a través del financiamiento de 16 pasantías a nivel local y 8 a nivel regional que faciliten el intercambio de experiencias entre artesanos panameños con artesanos de la región. Todas estas actividades serán coordinadas por FUNDARTE con la gerencia de la AIC y los artesanos que participen en el proyecto.

- 3.10 Los SDE relacionados con las actividades de diseño y desarrollo de nuevos productos, asistencia técnica y pasantías serán cubiertos parcialmente por los beneficiarios desde el inicio del proyecto. El proyecto buscará formas creativas e innovadoras de recuperación de costos, como por ejemplo, el cobro en productos (contravalor), porcentaje sobre facturación de productos cuyos diseños fueron productos de asesorías facilitadas por FUNDARTE. En todos los casos los cursos de capacitación serán cobrados, teniendo en cuenta que el cofinanciamiento de los beneficiarios será creciente, iniciando en un 20% del costo total de la capacitación recibida. En el caso del programa de diseño y desarrollo de nuevos productos, los cursos podrán ser cobrados parcialmente en especie (productos elaborados que le servirán a la AIC como muestras a exhibir en las ferias y para elaborar los catálogos) y parcialmente como un porcentaje de los montos de facturación de esos productos lo que equivaldría a una comisión por diseño. Los costos recuperados por la prestación de SDE serán reinvertidos en actividades de capacitación y asistencia técnica a los artesanos.
- 3.11 Como resultado de estas actividades se espera que los micro y pequeños empresarios artesanos que participen en el proyecto adquieran las capacidades empresariales y técnicas que les permitan cumplir con los requisitos necesarios para acceder a nuevos mercados e incrementar sus ventas, ya sea a través de la AIC o por sus propios medios.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 4.1 La ejecución del proyecto estará bajo la responsabilidad de FUNDARTE. Esta organización sin fines de lucro fue creada en 1991 para apoyar el desarrollo integral panameño mediante la gestión, promoción y comercialización de los productos artesanales y la integración del sector artesanal. La Fundación está compuesta por una Junta de Síndicos representantes de instituciones gubernamentales, instituciones no gubernamentales y de la empresa privada. Su Junta Directiva de once miembros, electa cada dos años, es la responsable de dirigir la organización. La administración de la

Fundación está a cargo de un director ejecutivo y un equipo de ocho personas. FUNDARTE tiene a su cargo la administración del mercado de artesanías de Panamá Viejo y la ejecución de varios proyectos de capacitación financiados por diferentes instituciones. Como miembro de Exportarte, FUNDARTE es la organización encargada de administrar los pedidos resultantes de este programa.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 La Junta Directiva de FUNDARTE nombrará un Comité Directivo del Proyecto (CDP), integrado por tres de sus miembros más el director ejecutivo de FUNDARTE, quien actuará de secretario. El CDP tendrá la responsabilidad de la toma de decisiones vinculadas al proyecto, específicamente: (i) aprobar el manual de implementación del proyecto y sus modificaciones, si las hubiera; (ii) presentar a la Junta Directiva de FUNDARTE el proyecto estatutario de conformación y operación de la AIC para su aprobación; (iv) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto; y (iv) aprobar los planes anuales de ejecución del proyecto y controlar su cumplimiento.
- 4.3 Para la ejecución de las actividades, la responsabilidad recaerá en el director ejecutivo de FUNDARTE. El mismo tendrá como tareas: (i) supervisar el cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del proyecto, establecidos en el Marco Lógico (Anexo I); (ii) coordinar las actividades necesarias para ejecutar el componente de mejoramiento de la oferta de productos artesanales; (iii) supervisar la ejecución de las actividades del componente de establecimiento de una AIC para la venta de productos artesanales; (iv) elaborar los informes sobre el progreso del proyecto; y (v) diseminar los resultados obtenidos.
- 4.4 En cuanto al primer componente de la operación; FUNDARTE elaborará un convenio de traspaso de recursos y responsabilidades hacia la AIC a crearse para la ejecución de las actividades establecidas en este componente. El convenio de traspaso establecerá: (i) relaciones institucionales, obligaciones y derechos entre FUNDARTE y la AIC en cuanto a las actividades que deben ser ejecutadas por la AIC para este proyecto; (ii) el nivel de injerencia que FUNDARTE tendrá en las actividades a ser ejecutadas por la AIC; (iii) mecanismos para la supervisión y control de la ejecución de las actividades delegadas a la AIC; y (iv) el mecanismo de contratación de los técnicos especializados que serán financiados con los recursos del proyecto. La presentación de este convenio será condición previa para el primer desembolso de los recursos del Banco.
- 4.5 En cuanto al segundo componente de la operación, FUNDARTE será la responsable de su ejecución y deberá coordinar y vincular sus actividades con la AIC para la provisión oportuna y eficiente de los servicios de asistencia técnica y capacitación *especializada* que permita a los artesanos cumplir con los requisitos establecidos en los pedidos que se logren colocar a través de la intermediación de la AIC en los mercados locales e internacionales. Para asegurar la ejecución del proyecto en sus diferentes componentes, el director ejecutivo de FUNDARTE y el gerente de la AIC deberán trabajar en forma coordinada, de manera que se facilite la toma de decisiones para las actividades de capacitación, asistencia técnica y pasantías en función de las necesidades de los artesanos

y para cumplir con los requisitos de los pedidos que la AIC logre captar en el mercado. En el anexo II se incluye el borrador del Manual de Implementación del proyecto.

- 4.6 **Agencia Intermediaria de Comercialización.** El CDP deberá convocar a los grupos de artesanos para participar como accionistas de la AIC y presentarles el proyecto estatutario. Podrán ser socios de la AIC todo artesano agremiado o independiente que deseen participar de la actividad comercial y que cumpla con los siguientes requisitos: (i) pagar por las acciones que representen; (ii) estar registrados en el MIC como artesanos; (iii) demostrar experiencia en la elaboración de productos por pedido; y (iv) firmar un compromiso con los estatutos, objetivos y fines de la AIC. En principio existen 7 grupos interesados en formar parte de la AIC: (i) Asociación de artesanos de Herrera; (ii) Cooperativa Wounaan; (iii) Cooperativa de Molas; (iv) Asociación de Artesanos de Panamá; (v) Mujeres artesanas de Ocu; (vi) Asociación de Artesanos de La Arena; y (vii) FUNDARTE. Estos grupos serían los socios fundadores quienes elegirán a la Junta Directiva de la AIC (JDC).
- 4.7 La AIC suscribirá un capital de US\$125.0000. FUNDARTE pagará un capital inicial de US\$10.000 para constituir la sociedad anónima y los US\$115.000 restantes serán capitalizados durante la vida del proyecto a través de los recursos de la contrapartida local para la implementación de las actividades del primer componente del proyecto. FUNDARTE retendrá el 51% de las acciones y otorgará el resto de las acciones a los grupos de artesanos que estén dispuestos a pagar un porcentaje mínimo del 15% del valor de dichas acciones. La AIC no podrá repartir utilidades hasta que se haya capitalizado el total del aporte del FOMIN y de FUNDARTE para la implementación de este componente (US\$282.500).
- 4.8 La JDC tendrá como responsabilidad: (i) aprobar la selección y nombramiento del personal de AIC; (ii) aprobar los planes de negocio y estrategias de la empresa; (iii) revisar y aprobar los estados financieros mensuales y anuales; y (iv) aprobar los informes de progreso de las actividades de la AIC referentes al proyecto.
- 4.9 La estructura operativa de la AIC será la siguiente: un gerente general, un gerente de mercadeo y venta; y un gerente de operaciones. La estructura organizacional de la AIC se describe en el anexo III. En principio, las responsabilidades administrativo-financieras serán asumidas por el director financiero de FUNDARTE, con el apoyo de un auxiliar de contabilidad. Al final del proyecto se determinará la necesidad de contratar a una persona que se dedique exclusivamente a la administración financiera de la AIC. También se contará con el apoyo del personal de FUNDARTE para el funcionamiento general inicial de la AIC.
- 4.10 El gerente general de la AIC será responsable de: (i) diseñar e implementar una estrategia de intermediación comercial competitiva; (ii) dirigir y supervisar el personal de la AIC; (iii) elaborar los planes estratégicos y operativos de la empresa; (iv) elaborar los informes mensuales, trimestrales y anuales de actividades de la AIC; y (v) elaborar junto al equipo de gerencia el presupuesto de la AIC.

C. Beneficiarios.

- 4.11 Los beneficiarios de este proyecto serán los micro y pequeños empresarios artesanos, cuya producción de artesanías es su fuente primaria o secundaria de ingreso familiar. Podrán participar de este proyecto las asociaciones de artesanos, artesanos miembros de FUNDARTE y aquellos productores que califiquen, independientemente de su vinculación a la fundación y/o la AIC. Lo fundamental es que estén dispuestos a implementar cambios en su forma de producir que les permitan diversificar sus productos y cumplir con los estándares de calidad y diseño que los mercados demandan. Inicialmente se han identificado 1.270 familias que están listas para iniciar a trabajar con el proyecto, siendo estas: 63 familias de la asociación de Artesanos de Océ, 56 familias de la Asociación de Artesanos de Herrera, 46 familias de la Asociación de Artesanos de Panamá, 105 familias de la Cooperativa de Woonaan, 750 familias de la Cooperativa de Molas y 250 familias de indígenas Kuna. Otros grupos de artesanos que cumplan con los criterios de elegibilidad podrán integrarse al proyecto.
- 4.12 Los artesanos de Gnobe Buglé de Bocas del Toro, Chiriquí y Veraguas no serán parte de este proyecto ya que existen otras fuentes de financiamiento y capacitación para los grupos de esta región a través de un proyecto para esa región financiado por el Fondo de Inversión Social de Panamá.

D. Estado de Preparación del Proyecto:

- 4.13 FUNDARTE está preparando el borrador del acta constitutiva de la AIC y ha convocado a los grupos interesados en formar parte de la sociedad de la AIC para consultar este documento antes de presentarlo para consideración de la Junta Directiva y continuar con el proceso legal para obtener la licencia comercial. Asimismo, se han preparado un borrador del “Manual de Implementación” del proyecto que incluye: (i) la reglas básicas para la administración del proyecto, (ii) los criterios de selección y elegibilidad de las MYPES que pueden participar en el proyecto; (iii) reglamento de procedimientos de servicios de la AIC; (iv) la estructura organizacional y el organigrama de la AIC; y (v) los términos de referencia para la selección y contratación del gerente general, gerente de operaciones y gerente de mercadeo de la AIC. Será condición previa al primer desembolso la presentación del documento final del Manual de Implementación del proyecto. Cabe resaltar la estrecha colaboración de FUNDARTE en el proceso de conceptualización y formulación del proyecto, lo que facilitará la firma posterior del Convenio con el Banco.

E. Vinculación del proyecto con la problemática del medio ambiente.

- 4.14 De acuerdo a las sugerencias del Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), todas las actividades de capacitación y asistencia técnica del proyecto deberán tomar en cuenta la promoción de actividades y técnicas de producción que sean social y ambientalmente sostenibles. Estos elementos incluyen: (i) la utilización de hornos para cerámica de gas o multi-combustión; (ii) la utilización de colorantes no tóxicos para los textiles (sin aminoácidos); (iii) la utilización de maderas provenientes de bosques sostenibles; y (iv)

cualquier otra capacitación e información en temas relacionados con tecnologías limpias y normativa ambiental.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

- 5.1 El proyecto se ejecutará a través de una cooperación técnica no reembolsable por un monto de US\$633.000; de los cuales el FOMIN aportará un monto de US\$440.000 y FUNDARTE US\$193.000 como contrapartida local. Por lo menos un 50% de la contrapartida local deberá ser en efectivo y el resto en especie. En el anexo IV se incluye un presupuesto detallado del proyecto.

Cuadro Resumen de Costos del Proyecto por Componente (US\$)

ACTIVIDADES	FOMIN	%	APORTE LOCAL	TOTAL	%
Funcionamiento eficiente de nuevo mecanismo de comercialización	167.500	38%	115.000	282.500	44%
1. Honorarios consultores y gastos para el diseño y puesta en marcha de la organización	28.200		1.200	29.400	
2. Honorarios consultores y gastos de promoción y ventas	82.800		33.800	116.600	
3. Honorarios consultores y gastos de funcionamiento de la AIC	56.500		80.000	136.500	
Mejoramiento de la oferta de productos artesanales	204.000	46%	18.000	222.000	35%
1. Capacitación a los artesanos	50.000			50.000	
2. Consultorías para el diseño y desarrollo de nuevos productos	73.000		7.000	80.000	
3. Asistencia técnica a los artesanos	73.000		7.000	80.000	
4. Programa de pasantías	8.000		4.000	12.000	
Gestión del proyecto	10.000	2%	67.000	77.000	12%
1. Honorarios profesionales			48.000	48.000	
2. Gastos generales del proyecto			16.000	16.000	
3. Equipamiento	10.000		3.000	13.000	
Evaluación	30.000	7%	0	30.000	5%
Auditoría	5.000	1%	0	5.000	1%
Imprevistos	23.500	5%	0	23.500	4%
TOTAL	440.000	100.00	193.000	633.000	100.00
%	69		31	100	

F. Período de Ejecución y Desembolsos:

- 5.2 El proyecto previsto será ejecutado en un plazo de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución del proyecto se hará en un periodo de 42 meses, ambos plazos contados a partir de la fecha de vigencia del convenio. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del Proyecto, se constituirá un fondo rotatorio equivalente al 10%

de la contribución del FOMIN, el cual será manejado en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas.

- 5.3 **Contabilidad y Auditoría:** A FUNDARTE le corresponderá: (i) establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y la utilización de los fondos del Programa. Los registros del Programa contendrán: (a) la identificación de recursos y sus distintas fuentes; (b) información sobre los gastos del Programa, distinguiendo entre las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; y (c) los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados; (ii) apertura de cuentas bancarias separadas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; (iii) el procesamiento de los pedidos de desembolso y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos de desembolso del Banco y (iv) preparar y presentar al Banco la auditoría de los estados financieros finales auditados del Programa y los informes semestrales del fondo rotatorio.
- 5.4 **Sostenibilidad:** Desde su inicio, el proyecto iniciará sus funciones con una visión de sostenibilidad. Los factores que serán tomados en cuenta para alcanzar la sostenibilidad de este proyecto son: (i) el valor de los productos vendidos; (ii) el margen de comercialización; y (iii) la recuperación de los costos de los servicios de apoyo a la producción. En relación a los servicios de desarrollo empresarial relacionados con las actividades de diseño y desarrollo de nuevos productos, asistencia técnica y pasantías serán cubiertos parcialmente por los beneficiarios desde el comienzo del proyecto. Las ganancias que reciba el proyecto de la actividades de la AIC se invertirán en la provisión de más y mejores servicios especializados para los artesanos. Debido a que los artesanos están acostumbrados a recibir estos servicios de forma gratuita, el proyecto deberá buscar formas creativas e innovadoras de recuperación, como por ejemplo, el cobro en productos (contravalor), porcentaje sobre facturación de productos cuyos diseños fueron productos de asesorías facilitadas por el proyecto, y otros.

VI. JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS

- 6.1 **Justificación.** Frente a la necesidad estratégica de mejorar la competitividad del sector artesanal, incrementando su nivel de ingresos a través de la diversificación de sus mercados tanto nacional como internacional, el gobierno panameño ha promovido una serie de iniciativas tales como la ley de protección, fomento y desarrollo empresarial, y el programa Exportarte. Dado la existencia de un marco propicio para una intervención en este sector, el Proyecto complementa, desde el sector privado y la producción, los esfuerzos oficiales. La operación es innovadora porque pone en manos propias de los artesanos, la responsabilidad de la comercialización de sus productos, con un instrumento puntual y probado que le da solución a este cuello de botella. El proyecto le brinda a los artesanos el conocimiento profesional y técnico para establecer las bases del instrumento y demostrar las potencialidades de su desarrollo y sus efectos directos en sus empresas.

- 6.2 La creación de una AIC, en la cual los artesanos sean partícipes de la estructura de propiedad, permitiría integrar horizontalmente a MYPES de artesanos y vincularlos con negocios de importación y exportación de artesanías y artículos para el hogar en los mercados regionales e internacionales. Asimismo, la AIC incrementaría la capacidad de oferta de productos en cuanto a volúmenes y la competitividad en cuanto a precios y estándares de calidad lo que redundaría en un incremento de ventas del sector artesanal.
- 6.3 **Beneficios:** El principal beneficio del proyecto se centra en el diseño y desarrollo de un mecanismo de comercialización que, combinado con una capacitación y asistencia técnica en función de la demanda, permitirá a las MYPES artesanales diversificar sus mercados y competir en el plano internacional.
- 6.4 **Riesgos:** Un primer riesgo es que el proyecto no genere la demanda esperada en los compradores debido a la contracción de la demanda como consecuencia del inicio de una recesión económica de los mercados potenciales para estos productos, recesión agravada por los atentados terroristas del 11 de septiembre del presente año en Estados Unidos. Para mitigar este riesgo, se ha incluido la realización de una estrategia que incluya no sólo el mercadeo de estos productos hacia los mercados estadounidense, europeos y japoneses, sino también hacia los mercados locales y regionales de sur y Centroamérica. Un segundo riesgo es que el artesano no responda profesionalmente con sus deberes y obligaciones una vez funcionando la AIC de artesanías. Para mitigar este riesgo, el proyecto contará con un equipo de profesionales que dirigirán la operación de la AIC y trabajarán muy de cerca con los artesanos proveedores. La operación también contempla actividades dirigidas a los artesanos para consolidar sus productos y sus conocimientos empresariales.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

- 7.1 **Seguimiento:** Fundarte será responsable por el seguimiento y la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre se deberá preparar un informe de progreso, siguiendo un formato acordado con la Representación del Banco, en el cual se documentarán las actividades realizadas y las finanzas del proyecto durante dicho período. Los informes medirán los logros del proyecto utilizando los indicadores y metas señaladas en el Marco Lógico del mismo. El primer informe deberá establecer una línea de base que permita supervisar el progreso de la operación en relación a los indicadores de desempeño del proyecto. Asimismo, se elaborará un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el siguiente período. Cada informe de progreso será entregado a la Representación para su aprobación, dentro de los 60 días posteriores al cierre del término del semestre correspondiente y un informe final dentro de los 60 días posteriores al último desembolso. La Representación utilizará dichos informes para dar seguimiento al proyecto y para preparar un Informe de Terminación de Operaciones dentro de los tres meses posteriores al último desembolso.
- 7.2 Los informes de progreso dedicarán especial atención a: (i) la calidad y el cumplimiento de los objetivos del proyecto (Marco Lógico); (ii) estado de ejecución del plan de negocios y el presupuesto de la AIC; (iii) el desempeño financiero del proyecto; (iv) los

estados financieros de la AIC; (v) los programas de capacitación y asistencia técnica a los artesanos, incluyendo detalle de los eventos programados y realizados, sus temáticas, los conferenciantes participantes y el número de beneficiarios de dichos eventos; (vi) información sobre la relación y coordinación con otras instituciones facilitadoras de SDE complementarios al proyecto tales como la AMPYME; (vii) los estados financieros de la AIC y las estadísticas de venta de la AIC poniendo especial énfasis en la generación de nuevos pedidos y clientes; (viii) tamaño y tipo de empresas beneficiadas con el proyecto; (ix) actividades de mercadeo que se han realizado; (x) grado de recuperación de costos alcanzados a la fecha; y (xi) problemas encontrados y medidas adoptadas para solucionarlos.

- 7.3 **Evaluación:** El Proyecto contempla dos evaluaciones las cuales serán realizadas por un consultor internacional, especializado en temas de comercialización de artesanías, seleccionado y contratado directamente por el Banco, a través de la Representación en Panamá. La primera evaluación se llevará a cabo cuando se hayan desembolsado el 50% de los recursos del Banco y evaluará los aspectos mencionados en el párrafo 7.2.
- 7.4 La segunda evaluación se llevará a cabo cuando se hayan desembolsado el 90% de los recursos del Banco, y considerará los siguientes aspectos: (i) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto; (ii) la calidad de servicios ofrecidos a través de las actividades de capacitación y asistencia técnica y reflejados en la calidad de los nuevos productos desarrollados; (iii) la satisfacción de los usuarios a través de entrevistas con al menos 20 beneficiarios, seleccionados aleatoriamente; (iv) la sostenibilidad de la AIC analizando los estados financieros de la misma, proyecciones de ventas y razones financieras; y (v) el grado de recuperación de los costos de diseño y desarrollo de nuevos productos.
- 7.5 Si estas evaluaciones resultaran satisfactorias para el Banco, éste autorizará a FUNDARTE continuar comprometiendo recursos. En caso contrario, FUNDARTE deberá efectuar los ajustes necesarios para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos.

VIII. EXCEPCIÓN A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 8.1 No se contempla excepción alguna a las políticas del Banco.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Será condición previa al primer desembolso de hasta US\$6.000 la presentación, a satisfacción del Banco, de: (i) el borrador de los estatutos de la AIC; y (ii) el documento final del Manual de Implementación del proyecto aprobado por el Comité Directivo del Proyecto. Este primer desembolso de hasta US\$6.000 servirá para la contratación de un consultor que apoye a FUNDARTE en la elaboración del plan de negocios de la AIC y un asesor legal para el proceso de constitución legal de la AIC.

contribución del BID-FOMIN, la presentación, a satisfacción del Banco, de: (i) el plan de negocios de la AIC; (ii) evidencia de la constitución legal de la AIC; y (iii) el convenio de traspaso de recursos y responsabilidades de FUNDARTE a la AIC.

ANEXO I
Competitividad de la Artesanía Panameña
TC-0010008-PN

	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
Incrementar la competitividad de las artesanías.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en las exportaciones formales de Panamá en 15% después de 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> Ventanilla única de exportación del Ministerio de Comercio e Industria 	Se mantiene la demanda de productos artesanales en mercados internacionales.
<p>Objetivo:</p> <p>Crear un mecanismo que permita al sector artesanal acceder y establecer vínculos comerciales con mercados externos y penetrar su mercado local e implementar un sistema de provisión de asistencia técnica para diseñar y producir productos que se adecuen a las exigencias de los mercados locales y externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Al final del programa un 50% de los artesanos beneficiados del programa experimentan un incremento de ventas en un 30% 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación final 	Se mantiene la política de fomento al sector artesanal por parte del estado.
<p>Objetivo:</p> <p>Lograr un funcionamiento eficiente de una agencia intermediaria (C) para la venta de artesanías</p>	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de ventas mínimo de US\$150.000 La comercializadora recupera por lo menos 50% de sus costos Establecimiento de relaciones de largo plazo con por lo menos 6 compradores Diversificación dentro del mercado local y penetración de por lo menos 3 nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Evaluación del proyecto Estadísticas de venta de la comercializadora Plan de negocios Estados financieros 	
Incremento de la oferta de productos artesanales	<ul style="list-style-type: none"> 100 nuevos productos mejorados 	<ul style="list-style-type: none"> Catálogos impresos y virtuales 	

ANEXO I

Competitividad de la Artesanía Panameña

TC-0010008-PN

	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
ES			
Creación y desarrollo de una agencia intermediaria comercial (AIC) para la venta de artesanías			
Definición de la organización, elaboración y registro de estatutos y del logotipo	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones de la comercializadora Estatutos de constitución y logotipo: 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa Registro legal Registro de marca 	
Implementación de un plan de negocios, estrategia de mercadeo, sistema de inventario y	<ul style="list-style-type: none"> Plan de negocio estrategia de mercadeo sistema de inventario elaborados e implementados 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de progreso Registro contable del programa 	Los nuevos productos (diseño) adaptados a los requerimientos del mercado encuentran nichos
Selección del personal de la comercializadora	<ul style="list-style-type: none"> 3 funcionarios capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa 	Personal se compromete al proyecto
Planificación y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Catálogos impresos y virtuales Suscripciones asistencia a ferias internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa 	Los clientes responden a las ofertas y a los requerimientos de información favorable
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento comprado 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa 	
Capacitación del sector artesanal	<ul style="list-style-type: none"> número de artesanos capacitados 1.000 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa Informe de progreso 	Artesanos se comprometen al programa
Desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevas líneas de productos diseñadas Mínimo de 20 líneas nuevas y 100 productos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa 	
Asistencia técnica a los artesanos	<ul style="list-style-type: none"> número de artesanos con asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa 	Artesanos se comprometen al programa
Asistencia de pasantía	<ul style="list-style-type: none"> número de artesanos con pasantía Total por año 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa 	Artesanos se comprometen al programa
Planificación, contratación y seguimiento a los artesanos nacionales, regionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de las actividades Informes financieros y auditorías Evaluaciones parciales y totales 	<ul style="list-style-type: none"> Registro contable del programa Informes de progreso Balance y Estados de Resultados mensuales Auditorías 	

LEGII-PN191T
TC-00-10-00-8
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION

PANAMA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA ARTESANIA PANAMEÑA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Nacional de Artesanías de Panamá, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución del memorando de donantes a que se refiere el Documento MIF/AT-_____ sobre un proyecto de cooperación técnica para la competitividad de la artesanía panameña.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$440.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.