

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**ARGENTINA**

**PROGRAMA DE ACCESO AL CRÉDITO Y COMPETITIVIDAD PARA  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MiPYME)**

**(AR-L1033)**

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Juan Antonio Ketterer (ICF/CMF), Jefe; *Miembros*: Raúl Novoa (COF/CAR); Gabriel Casaburi (ICF/CMF); Flora Painter (CSC/CSC); Gastón Astesiano (INE/ENE); Alejandra Eguíluz (ICF/CMF); Paula Giraldez (LEG/SGO); Pablo Tabilo (COF/CAR); Gumersindo Velázquez (COF/CAR); Roberto Barbero (consultor); y Carlos Numen Ferro (ICF/CMF).

## ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
A.	Marco socioeconómico.....	1
B.	El sector .....	1
C.	Estrategia del País en el sector .....	4
D.	Estrategia del Banco en el País.....	5
E.	Estrategia del Banco en el sector.....	5
F.	Lecciones aprendidas.....	6
G.	Estrategia del Programa.....	8
H.	Coordinación con otros donantes .....	9
II.	EL PROGRAMA.....	9
A.	Objetivos y descripción .....	9
B.	Componentes del Programa .....	10
C.	Costo y financiamiento.....	17
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....	17
A.	Prestatario y organismo ejecutor .....	17
B.	Organización para la ejecución del Programa .....	18
C.	Esquema de ejecución del Programa .....	19
D.	Adquisición de bienes y servicios .....	24
E.	Período de ejecución y calendario de desembolsos.....	24
F.	Condiciones contractuales especiales.....	25
G.	Seguimiento y evaluación.....	25
IV.	VIABILIDAD Y RIESGOS .....	26
A.	Viabilidad institucional .....	26
B.	Viabilidad socioeconómica y financiera .....	27
C.	Impacto socioambiental.....	27
D.	Beneficios y beneficiarios .....	28
E.	Clasificación preliminar PTI/SEQ.....	29
F.	Riesgos .....	29

## ANEXOS

### ANEXO I: MARCO LÓGICO

## APÉNDICES

### PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Referencias electrónicas	
Datos socioeconómicos básicos	<a href="http://www.iadb.org/countries/home.cfm?id_country=AR&amp;Language=English">http://www.iadb.org/countries/home.cfm?id_country=AR&amp;Language=English</a>
Cartera en ejecución y préstamos aprobados:	<a href="http://ops/approvals/pdfs/ARsp.pdf">http://ops/approvals/pdfs/ARsp.pdf</a>
Programa tentativo de préstamos:	<a href="http://opsgs1/ABSPRJ/tentativelending.ASP?S=AR&amp;L=SP">http://opsgs1/ABSPRJ/tentativelending.ASP?S=AR&amp;L=SP</a>
Información disponible en los archivos de ICF/CMF	<a href="http://idbdocs/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1015021">http://idbdocs/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1015021</a>
Anexo II - Plan de Adquisiciones	<a href="http://idbdocs/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=975462">http://idbdocs/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=975462</a>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AGN	Auditoría General de la Nación
ANR	Aporte No Reembolsable
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CP	Complejo Productivo
FOMICRO	Fondo Nacional para la Creación y Consolidación de Microemprendedores
IFI	Instituciones Financieras Intermediarias
MAPA	Monitoreo Aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas
MiPyME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MTySS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OFI	Oficinas de difusión establecidas por la SEPYME en aquellas localidades donde no existe Ventanilla SEPYME ni Agencia de Desarrollo Productivo
PE	Proyecto Estructurante
PMC	Plan de Mejora de la Competitividad
RRHH	Recursos Humanos
PRE	Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (préstamo BID 989/OC-AR)
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SEPYME	Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

**RESUMEN DEL PROYECTO****ARGENTINA****PROGRAMA DE ACCESO AL CRÉDITO Y COMPETITIVIDAD PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MiPyME) - (AR-L1033)**

<b>Términos y Condiciones Financieras <sup>1</sup></b>				
Prestatario: La República Argentina			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME)			Período de Gracia:	5 años
			Desembolso:	5 años
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$ millones)</b>	<b>%</b>	Tasa de interés:	Ajustable
BID (CO)	50	68	Comisión de inspección y vigilancia:	0%
Local	24	32		
Otro Cofinanciamiento	0		Comisión de crédito:	0,25%
Total	74	100	Moneda:	US\$ de la Facilidad Unimonetaria del CO
<b>Esquema del Proyecto</b>				
<p><b>Objetivo del proyecto:</b> El fin del Programa es contribuir al crecimiento económico sostenible del país, a través de la mejora de la competitividad y el incremento de la generación de valor agregado local por parte de las MiPyME argentinas. El propósito es dar asistencia técnica a las MiPyME para que generen proyectos de inversión bancarizables, facilitando su acceso a crédito e inversión de mediano y largo plazo.</p> <p><b>Condiciones contractuales especiales:</b> (véase ¶3.26) Condiciones previas al primer desembolso: (i) aprobación y entrada en vigencia del ROP de acuerdo a los términos de referencia previamente acordados con el Banco; y (ii) cumplimiento de la SEPYME con las condiciones mínimas de capacidad institucional señaladas en el párrafo 4.3 de este informe. Condición especial de ejecución: el ejecutor deberá presentar al Banco dentro de los 90 días contados a partir de la fecha de firma del contrato, la línea de base para los indicadores de desempeño del Marco Lógico que correspondan.</p> <p><b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna</p> <p><b>El proyecto es coherente con la Estrategia de País:</b> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>El proyecto califica como: SEQ <input type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> % de beneficiarios <input type="checkbox"/></p> <p><b>Adquisiciones:</b> (véase ¶3.23-3.24)</p> <p><b>Fecha Verificación del CESI:</b> 11 de mayo de 2007</p>				

<sup>1</sup> La tasa de interés, la comisión de crédito, y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento se establecen según lo dispuesto en el documento FN-568-3-Rev. El Directorio Ejecutivo puede modificarlas tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia el 1%.(\*)

(\*) En lo que respecta a la comisión de inspección y vigilancia, en ningún caso el cargo podrá superar en un semestre dado el monto que resultaría de aplicar el 1% al monto del préstamo, dividido por el número de semestres incluido en el plazo original de desembolso.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Marco socioeconómico

- 1.1 Entre 1998 y 2002, Argentina sufrió una crisis financiera, económica y social de dimensiones no experimentadas en su historia contemporánea. La recuperación de la economía, iniciada en el año 2003, se ha mantenido en firme crecimiento, registrando un promedio anual de 9% en el período 2003-2006. Dicho crecimiento se ha generalizado en todos los sectores, especialmente en el sector industrial, que en 2006 alcanzó sus niveles máximos de producción, registrando un incremento de más de 50% con respecto a su punto más bajo durante la crisis. En enero de 2006 el gobierno canceló la totalidad de su deuda con el FMI (US\$9.000 millones) utilizando las reservas de Banco Central. A mediados de octubre de 2006, las reservas ya habían alcanzado el nivel existente previo al repago, siguiendo con una fuerte acumulación que ha alcanzado un nivel récord a principios de abril de 2007, superando los US\$37.400 millones. El sólido desempeño de la economía estuvo acompañado de una significativa mejora de los indicadores sociales. El porcentaje de personas que viven por debajo de la línea de pobreza se redujo de 54,3% en octubre de 2002 al 26,9% en el segundo semestre de 2006. El desempleo pasó de 21,5% en mayo de 2002 al 8,7% en el último trimestre de 2006.
- 1.2 A fines de enero de 2007, la recuperación del nivel general de los salarios reales permitió que éstos alcanzaran un nivel solamente de un 1% por debajo del nivel anterior a la devaluación. En el sector privado formal, los salarios reales ya se encuentran un 18% por encima del nivel anterior, mientras que los salarios del sector informal y del sector público siguen estando un 16% y un 24%, respectivamente, por debajo de ese nivel. La mejora relativa de la posición cambiaria del país ha supuesto una ventaja temporal para la industria exportadora, en particular para las MiPyME<sup>1</sup>, que puede convertirse en un posicionamiento de largo plazo, si se aprovecha adecuadamente.

### B. El sector

- 1.3 Las empresas del país se han beneficiado, en diferentes grados, del éxito de la recuperación económica del país en los últimos años. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) concentran actividades económicas de peso en el país y las que lograron sobrevivir a la crisis han demostrado una gran capacidad

<sup>1</sup> Actualmente, según la Ley No. 25.300, de Fomento para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, del 16 Agosto de 2000, y la [Disposición SEPYME No. 147/06](#), artículo segundo, se establece como requisito para ser considerada MiPyME que no se superen los siguientes niveles de ventas totales anuales:

Tamaño/Sector	Agropecuario	Ind. y Comercio	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$456.000	\$1.250.000	\$1.850.000	\$467.500	\$480.000
Pequeña	\$3.040.000	\$7.500.000	\$11.100.000	\$3.366.000	\$3.000.000
Mediana	\$18.240.000	\$60.000.000	\$88.800.000	\$22.440.000	\$24.000.000

de adaptación y flexibilidad. Entre 2003 y 2006 las ventas de las MiPyME industriales y del sector de servicios siguieron al crecimiento del conjunto de la economía del país.

- 1.4 Actualmente, las MiPyME integran un sector preponderante en la trama empresarial argentina, constituyendo una pieza esencial del motor del crecimiento y de la creación de empleo. Algunos datos ilustrativos son: (i) las MiPyME aportan más de la mitad del PBI nacional; (ii) representan el 75% del total de empleo en el país, cifra que entre 2003 y 2006 ha crecido un 43%; (iii) son responsables de 12% de las exportaciones del país; y (iv) su tasa de natalidad, que venía en franco descenso, ha pasado a un vigoroso 12% entre 2003 y 2006 contra un promedio de 7,8% entre 1996 y 2001<sup>2</sup>.
- 1.5 Por lo que respecta a las cadenas productivas y *clusters*, también se observa que en los últimos tres años el volumen de producción de dichos grupos de empresas ha crecido de un modo significativo, principalmente de la mano de las exportaciones. Extrapolando algunos estudios realizados en distintas provincias y a nivel federal, se puede estimar que los *clusters* y las cadenas productivas incorporan a un 60% del total de las MiPyME argentinas.
- 1.6 Oportunidades. El entorno internacional y la relativa ventaja de costos que presenta la economía argentina ofrecen una ventana de oportunidad de carácter transitorio para que las MiPyME se instalen como jugadores competitivos de largo plazo en los mercados y den continuidad y sostenibilidad al proceso de desarrollo y de creación de empleo en el país.
- 1.7 Desafíos. En un mundo caracterizado por condiciones económicas cambiantes e inciertas, ciclos de vida de los productos cada vez más cortos, contextos de incertidumbre y fuerte competencia basada en la diferenciación, las MiPyME tienen que afrontar una serie de desafíos para aprovechar las oportunidades que se les presentan, comprender los nuevos contextos competitivos y alcanzar el estatus competitivo internacional que buscan. Entre ellos cabe destacar:
  - a. Acceso a servicios técnicos profesionales que satisfagan sus necesidades empresariales, ya sea en áreas de la producción, la gestión o los procesos comerciales. La oferta de servicios empresariales no siempre está lo suficientemente desarrollada, ni es del todo accesible a la MiPyME, debido a que la limitada oferta implica unos costes que son prohibitivos para la gran mayoría de las MiPyME. Dentro de este apartado, cabe destacar la capacidad de desarrollo de nuevas empresas, tanto en lo que se refiere a su creación como a su manejo posterior y crecimiento. Las estadísticas del sector en el país indican que, en promedio, el 80% de las MiPyME fracasa antes de completar cinco años de existencia y el 90% de ellas no llega a los 10 años de operación. Una de las razones más importantes de este fracaso reside en

---

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTySS) y Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME).

factores intrínsecos a las empresas, en particular en la baja capacidad de gestión empresarial. Con el fin de que sobrevivan y crezcan, las MiPyME deben introducir a tiempo medidas correctivas, tales como: (i) alcanzar un mínimo nivel en el área de la capacitación gerencial, en especial en la gestión administrativa y de producción; (ii) fortalecer sus capacidades de formular planes de inversión y materializarlos, teniendo acceso a recursos más avanzados, para lo cual deben tener acceso a información sobre los mismos; y (iii) acceder a medios que les permitan llevar a cabo una planificación estratégica adecuada, financiar estudios de mercado y de inteligencia, mejorar procesos productivos, acceder a mercados, etc.

- b. Coordinación entre empresas. Es muy importante incentivar la adopción de un enfoque basado en grupos productivos y asociaciones locales de empresas, ya que una gran parte de su problemática tiene un componente de economías de escala y de inserción en una dirección estratégica común de la cadena productiva. El desafío competitivo consiste en que estas empresas mantengan su flexibilidad y capitalicen las economías de aglomeración sectorial y geográfica, superando así sus problemas de escala y dispersión. En este contexto, resulta clave una articulación público-privada a nivel local entre el gobierno, las intendencias regionales, empresas, instituciones de investigación y otros actores.
  - c. Acceso al crédito. Las MiPyME argentinas enfrentan serios problemas de financiamiento, debido a: (i) haber tenido incidencias crediticias y mantener deudas con la Hacienda Pública y la Seguridad Social; (ii) falta de garantías elegibles para las instituciones del sistema financiero; (iii) altos costes de transacción; (iv) altos costes de estructurar vehículos de crédito (con garantías sólidas y basadas en la afectación de flujos futuros), los cuales son prohibitivos a nivel de las MiPyME individuales; (v) baja capitalización; (vi) insuficiente (cuando no inexistente) desarrollo de instrumentos alternativos al crédito bancario; y (vii) existencia de una serie de problemas de oferta crediticia por parte de los intermediarios financieros. En cuanto a la oferta de crédito, la principal razón de la falta de créditos a mediano y largo plazo es que los bancos adolecen de falta de fondeo a largo plazo. También, la elevada percepción del riesgo país que tienen los propios agentes financieros, unido a la falta de tradición de créditos bancarios de largo plazo, limitan el desarrollo del *know-how* necesario para proveer este tipo de instrumentos, lo que se agrava cuando se trata de evaluar proyectos que parten de cero<sup>3</sup>.
- 1.8 En resumen, la sostenibilidad del proceso de crecimiento de la competitividad de las MiPyME requiere que las mismas enfrenten una serie de desafíos que, fundamentalmente, consisten en que las empresas accedan a una asistencia técnica profesionalizada, mejoren su gestión, su capacidad de formulación de proyectos productivos, la coordinación entre ellas en el contexto de las cadenas productivas

---

<sup>3</sup> Todos estos temas están desarrollados y cuantificados en: (i) IERAL Fundación Mediterránea. 2006. Inversión en Argentina: Evolución reciente y perspectivas. Estudio (AR-P1040); y (ii) Fundación Observatorio PYME. 2006. *Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PYME industriales*. Buenos Aires: Bononiae Libris.



y *clusters* y, finalmente, que puedan acceder a financiamiento de mediano y largo plazo, que hoy es prácticamente inexistente. Es especialmente importante destacar que, en el contexto argentino, los tres desafíos deben ser afrontados de una manera simultánea y coordinada, ya que de poco servirá la provisión de asistencia técnica para generar proyectos empresariales, si éstos no cuentan con fuentes de financiamiento adecuadas que permitan su materialización.

### C. Estrategia del País en el sector

- 1.9 La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Economía y Producción de la Nación, es la institución encargada de diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las MiPyME argentinas, avanzando hacia la integración de la estructura productiva de todas las regiones del país.
- 1.10 El objetivo estratégico de la SEPYME consiste en promover el desarrollo regional sustentable, a través de la formulación y ejecución de actividades dirigidas a las MiPyME, que constituyan o puedan constituir complejos productivos. Así, se busca fortalecer e integrar los distintos tejidos productivos a nivel regional mediante el fomento del trabajo asociativo de empresas, involucrando al sector público (nacional, provincial y municipal), y colaborando con instituciones académicas y de investigación y desarrollo (públicas y privadas).
- 1.11 Atendiendo a los desafíos anteriormente descritos que enfrentan las MiPyME argentinas, la SEPYME ha trazado diversas líneas de acción con el objetivo de ayudar a superarlos. Entre los programas actuales de la SEPYME, cabe destacar:
  - a. **Programas de acceso al financiamiento:** (i) Bonificación de Tasas, en el cual la SEPYME bonifica la tasa de interés nominal anual ofrecida a las MiPyME; (ii) FONAPYME (Fondo Nacional de Desarrollo para las MiPyME), un fideicomiso para financiar inversiones productivas; (iii) FOMICRO (Fondo Nacional para la Creación y Consolidación de Microemprendedores), un fondo fiduciario destinado a otorgar créditos para la creación de unidades productivas de grupos de trabajadores desocupados y subocupados y para la consolidación de microemprendimientos existentes; (iv) FONDER (Fondo para el Desarrollo Regional), destinado a financiar proyectos de desarrollo regional orientados a la integración de cadenas productivas; (v) Programa Global de Crédito a la Pequeña y Mediana Empresa II (BID 1192/OC), que brinda financiamiento a los bancos comerciales a largo plazo para que ellos otorguen créditos de condiciones similares a las MiPyME; (vi) SGR (Sociedades de Garantía Recíproca), que tiene por objeto otorgar garantías a las MiPyME para que éstas accedan con más facilidad al crédito; y (vii) FOGAPYME (Fondo de Garantía para las MiPyME) que busca ofrecer garantías en respaldo de las que emitan las SGR y otros fondos.
  - b. **Programas de capacitación, asistencia técnica y comercio exterior:** (i) Crédito Fiscal, que reintegra, a través de Certificados de Crédito Fiscal endosables, los gastos de capacitación de las MiPyME; (ii) PRE (Programa de

Apoyo a la Reestructuración Empresarial, préstamo BID 989/OC-AR), que financia proyectos de desarrollo empresarial; y (iii) PROARGENTINA, portal en internet destinado a promover las exportaciones de las MiPyME argentinas.

- c. **Red de apoyo a las MiPyME:** En la actualidad, la SEPYME cuenta con una red de instituciones que proveen servicios a las MiPyME. El funcionamiento de dicha red es razonablemente eficiente. Sin embargo, con la ejecución del Programa la red quedará reforzada, con el objetivo de conseguir mayor especialización de servicios y cobertura que alcance a todo el territorio nacional.

- 1.12 El presente Programa con el Banco supondrá la profundización de las líneas de actividad actualmente existentes, centrándose en ayudar a las empresas y grupos de empresas (cadenas productivas, *clusters*, etc.) a resolver con éxito los desafíos antes mencionados, de tal modo que puedan aprovechar las oportunidades que les brinda la actual coyuntura económica.

#### **D. Estrategia del Banco en el País**

- 1.13 La estrategia del Banco con Argentina (2004-2008) busca apoyar el crecimiento sostenible mediante tres líneas de acción: (i) fortalecimiento del entorno institucional y sustentabilidad fiscal; (ii) fortalecimiento del entorno para el crecimiento de la inversión y de la productividad, incrementando la competitividad; y (iii) la reducción de la pobreza, la reconstitución del capital humano y la promoción de un desarrollo social sostenible. El presente Programa se enmarca dentro de la segunda línea de acción, apoyando actividades para superar barreras a la inversión y a la competitividad.

#### **E. Estrategia del Banco en el sector**

- 1.14 El presente Programa es el primer paso de una estrategia conjunta de colaboración entre el Banco y la SEPYME. Para ello, el Banco y la SEPYME están preparando una operación CCLIP en la que se establecerá una política, dirigida por la SEPYME para definir e implementar un plan de apoyo a las MiPyME de largo plazo cuya pieza pivotal de coordinación será la SEPYME. Por este motivo, el Programa se ha diseñado para ejecutarse de manera complementaria al Programa Global de Crédito para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas II (préstamo BID 1192/OC-AR). Este último está orientado a facilitar el acceso de la banca comercial a pasivos de largo plazo, favoreciendo de este modo que la banca pueda financiar proyectos de inversión de largo plazo.

## F. Lecciones aprendidas

1.15 Para el diseño de este nuevo Programa, se han tomado en cuenta las lecciones aprendidas en la preparación, ejecución y evaluación de proyectos del Banco tanto en el ámbito de competitividad como en el de finanzas<sup>4</sup>. La principal y más importante de las lecciones consiste en la necesidad de asegurar la coordinación a distintos niveles:

- a. Entre empresas: La coordinación entre empresas debe favorecer el enfoque de grupos productivos y asociaciones locales. Se hace necesario desarrollar una mayor coordinación de actores y enfoques tanto a nivel nacional como a nivel descentralizado, con el fin de establecer un modelo sistemático de apoyo a la competitividad de los *clusters* y cadenas productivas a nivel local. El desafío competitivo es que estas empresas mantengan su flexibilidad y capitalicen las economías de aglomeración sectorial y geográfica, superando así sus problemas de escala y dispersión. En este contexto, resulta clave una articulación público-privada a nivel local que abarque al gobierno, las intendencias regionales, empresas, instituciones de investigación y otros actores relevantes. Además, hay un sector de MiPyME que difícilmente accederá al crédito por un problema de costes transaccionales. Dichos costes se originan en la necesidad de estructurar vehículos de crédito con garantías sólidas, basadas en la afectación de flujos futuros. Si bien dichos costes son prohibitivos a nivel de MiPyME individuales, existe la posibilidad de superarlos mediante técnicas asociativas. El medio idóneo para generar proyectos de carácter asociativo es el de las cadenas productivas ó complejos productivos.
- b. Entre financiación y asistencia técnica: Bajo ciertas condiciones, la eficacia de las operaciones de crédito y competitividad puede verse sustancialmente incrementada, si se diseñan y ejecutan coordinadamente como se plantea en este Programa, pues permiten maximizar el impacto conjunto de las mismas. En efecto, el Programa de asistencia técnica para competitividad debería culminar en planes de negocio y proyectos de inversión. Para determinar la validez de dichos proyectos de inversión, uno de los principales criterios es si

---

<sup>4</sup> El Banco ha venido apoyando varias operaciones de desarrollo productivo y apoyo financiero en Argentina entre las que cabe destacar, a título de ejemplo: (i) a nivel nacional: Programa de Modernización Tecnológica II (1201/OC-AR); Programa de Modernización Tecnológica III (1728/OC-AR), aprobado en abril de 2006; Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (989/OC-AR); Programa Global de Crédito Multisectorial (798/OC-AR); Programa Global de Crédito para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas II (1192/OC-AR); Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo y de Gestión Fiscal Provincial (AR-L1002); y (ii) a nivel provincial: Programa de Modernización Productiva de la Provincia de Río Negro (1463/OC-AR); Programa de Apoyo al Desarrollo Integrado del Sector Turismo de la Provincia de Salta (1465/OC-AR); Programa de Financiamiento de Pequeños Proyectos para Cooperativas (ATN/SF-4340-AR); Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de Mendoza (1640/OC-AR, AR-L1003); y Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan (1798/OC-AR). Asimismo, se destacan dos operaciones del FOMIN: Programa de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba (MIF/AT-511) y el Programa de Desarrollo Local y Competitividad de Pequeñas Empresas (MIF/AT-479).

éstos consiguen fondeo privado para su financiación. Desde esta óptica, la existencia de nuevo crédito privado sería la “prueba ácida” del éxito de dichos programas. Sin embargo, si los canales de intermediación financiera presentasen deficiencias, el criterio podría quedar invalidado. Por tanto, en estos casos, sería necesario abordar la mitigación de tales falencias de manera coordinada, brindando: (i) asistencia técnica para la competitividad que permitirá que las empresas sean sujetos de crédito de sus proyectos de inversión; (ii) provisión de información y adecuados incentivos a los intermediarios financieros, que permitirá que éstos estén en condiciones de otorgar el crédito, si los proyectos suponen un nivel de riesgo adecuado a su retorno; y (iii) fondeo de largo plazo a dichos intermediarios que permitirá a éstos no incurrir en descalces de plazos en sus balances, si decidiesen optar por asumir dichos riesgos.

- c. Entre programas: Son múltiples los ejemplos que justifican la necesidad de contar con una batería de distintos instrumentos de promoción que estén a disposición del empresario para estimular el desarrollo de la competitividad de las MiPyME de forma adaptada a las diferentes necesidades de la demanda. Sin embargo, la articulación de estos programas en el marco de criterios estratégicos permite ampliar el impacto de las políticas implementadas, buscando una visión de apoyo integral que haga ganar eficiencia en la aplicación de los instrumentos de apoyo para las MiPyME.
- 1.16 Un antecedente importante del Programa propuesto es el Programa de Reestructuración Empresarial (PRE) (989/OC-AR). El PRE se inició en 1999 y fue terminado en noviembre de 2006. Este Programa benefició a las empresas cofinanciando, mediante Aportes No Reembolsables (ANR), hasta el 50% de la inversión que éstas realizaron en la contratación de servicios para mejorar su competitividad. Durante su ejecución, el PRE experimentó una serie de modificaciones operativas dictadas por los bruscos cambios en el entorno macroeconómico y las consiguientes necesidades fiscales del país. Inicialmente, hasta diciembre de 2000, la administración del PRE fue realizada por dos gerencadoras privadas.
- 1.17 Durante este período se aprobaron 720 proyectos por un valor de US\$15,5 millones. Sin embargo, por necesidades presupuestarias, se rescindieron los contratos con los operadores privados a partir de enero de 2001 y el PRE pasó a ser gestionado por la SEPYME. La grave crisis económica e institucional (2001-2002) imposibilitó la marcha normal del Programa (en este período se aprobaron 84 proyectos por valor de US\$1,7 millones). A partir de enero de 2004, como resultado del cambio en el entorno económico, el PRE experimentó una fuerte reactivación. Durante los años 2004 y 2005 se aprobaron 265 proyectos, por un valor de US\$2,4 millones. Finalmente, en enero de 2005, se descentralizó la captación y parte del seguimiento de proyectos, creándose una Plataforma de Atención al Cliente del PRE basada en una red de ventanillas de atención al cliente (conocidas como ventanillas PREFI) manejadas por terceros.

- 1.18 Las ventanillas PREFI son el nexo entre las empresas, los consultores y la SEPYME. Las ventanillas asesoran a las MiPyME en la elaboración de proyectos, precalificando los mismos y colaborando en su ejecución. Las ventanillas funcionan en instituciones tales como cámaras empresarias o instituciones de promoción de la actividad empresarial, pudiendo ser privadas, públicas o mixtas. La principal razón del éxito de las ventanillas PREFI fue la correcta alineación de incentivos que dichas ventanillas tenían para la ejecución del Programa, con una remuneración hecha contra resultados. Entre agosto de 2005 y junio de 2006, se firmaron cartas convenio con 35 instituciones que actuarían como ventanillas PREFI y se aprobaron 400 proyectos por valor de US\$3 millones.

## **G. Estrategia del Programa**

- 1.19 La estrategia del Programa consiste en apoyar a la SEPYME en la mejora de la competitividad y al incremento de la generación de valor agregado local por parte de las MiPyME, mediante intervenciones que reduzcan o eliminen las barreras que limitan el crecimiento y las mejoras de productividad de estas empresas.
- 1.20 Se trata de enfrentar una serie de desafíos que, fundamentalmente, consisten en: (i) mejorar la gestión empresarial y su capacidad de formulación de proyectos productivos; (ii) fomentar la coordinación entre ellas en el contexto de las cadenas productivas, *clusters* y otras asociaciones productivas; y (iii) posibilitar que las empresas puedan acceder a financiamiento de mediano y largo plazo, que hoy es prácticamente inexistente. Al respecto, hay que tener presente que los tres desafíos deben ser afrontados simultánea y coordinadamente, ya que si no se cuenta con unas fuentes de financiamiento adecuadas, la provisión de asistencia técnica para generar proyectos empresariales puede ver su eficacia muy reducida.
- 1.21 Para lograr estos objetivos, el Programa trabajará simultáneamente en ofrecer asistencia técnica para: (i) incrementar la competitividad individual de las MiPyME y de grupos de empresas, mitigando los efectos de las fallas de mercado, posibilitando la aparición de proyectos de inversión que sean financiables por la banca privada y apoyando el desarrollo de actividades emprendedoras en el país; (ii) que las empresas y/o agrupaciones de empresas puedan acceder a financiación en las mejores condiciones posibles (garantías, planes de negocio, estructuración de los proyectos, escala de los créditos, etc.); y (iii) fortalecer el entorno institucional para planificación y ejecución de políticas, programas e instrumentos públicos y privados de apoyo a las MiPyME.
- 1.22 En el plan que está siendo elaborado, el crédito deberá jugar un papel central. La demanda de crédito de corto, medio y largo plazo de las MiPyME se prevé que aumentará en los próximos años. Este es el resultado de un estudio realizado por Kieguel, Memerslstein y Filippini y del estudio realizado por el IERAL<sup>5</sup>,

---

<sup>5</sup> Estudios: (i) Kieguel, M. Mermelstein, D y Filippini, F. 2006 *The new reality of the banking system*. Argentina: Econ views, y (ii) IERAL Fundación Mediterránea. 2006. Inversión en Argentina: Evolución reciente y perspectivas. Estudio (AR-P1040).

financiado por el Banco. Las conclusiones principales de ambos estudios son: (i) que no será hasta 2010 que los depósitos bancarios alcanzarán el 30% del PIB, que eran los niveles observados en la década previa a la crisis. Igualmente, se espera que no será antes del final de la década en que el crédito al sector privado alcance un 15% del PIB. Incluso en este periodo, la estructura de los pasivos será tal que los préstamos estarán sesgados al corto plazo; y (ii) la evidencia de que se dispone en la actualidad apunta a que en Argentina existe una demanda insatisfecha de financiamiento en el sector de las empresas MiPyME. Esta demanda insatisfecha se podría situar actualmente en un 15% de las empresas MiPyME. Sin embargo, es altamente probable que esta demanda insatisfecha crezca notablemente en un futuro próximo debido a que: (i) las empresas que se están financiando con recursos propios (30%) empezarán a notar escasez de este tipo de fondeo; (ii) las empresas que no invierten por exceso de planta (15%) empezarán a notar restricciones de capacidad y (iii) las MiPyME que no invierten, o únicamente realizan inversiones de carácter defensivo, por percibir exceso de riesgo en su entorno (15%) empezarán a ver que el coste de oportunidad de no hacer nada cada día es mayor. Por tanto, el esquema actual de financiación del sector MiPyME plantea serios problemas de sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Por consiguiente, en el ínterin, será crucial que los programas de apoyo a las empresas estén complementados con componentes de provisión y de apoyo al crédito de mediano y largo plazo. En caso contrario, se incurriría en el riesgo de que las empresas y cadenas productivas beneficiarias de la ayuda de los programas no pudieran financiar los proyectos productivos derivados de sus planes de expansión y/o de sus planes de reorientación productiva.

## **H. Coordinación con otros donantes**

- 1.23 En el momento de preparación de este Programa no hay en la SEPYME ni en el sector programas de otros donantes. No obstante, tanto el Banco como la SEPYME estarán atentos a la evolución de los programas de la SEPYME, para asegurar que estén dispuestos los mecanismos que garanticen una eficiente coordinación con otros donantes potenciales.

## **II. EL PROGRAMA**

### **A. Objetivos y descripción**

- 2.1 El fin del Programa AR-L1033 es contribuir al crecimiento económico sostenible del país, a través de la mejora de la competitividad y el incremento de la generación de valor agregado local por parte de las MiPyME argentinas. El propósito es dar asistencia técnica a las MiPyME para que generen proyectos de inversión bancarizables, facilitando su acceso al crédito e inversión de mediano y largo plazo.

- 2.2 Para lograr estos objetivos, el Programa se organiza en torno a dos componentes: (i) asistencia técnica a empresas y grupos productivos; y (ii) fortalecimiento institucional.
- 2.3 El primer componente pretende ofrecer asistencia técnica para incrementar la competitividad individual de las MiPyME y de grupos de empresas. Asimismo, este componente tiene como objetivo ofrecer asistencia técnica para que las empresas y/o agrupaciones de empresas, fortalecidas con la asistencia técnica para incrementar su competitividad, puedan formular proyectos de inversión, materializados en carpetas de crédito. Este componente se ha diseñado y se ejecutará en estrecha coordinación con el préstamo BID 1192/OC-AR (Programa Global de Crédito para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas II). Finalmente, el objetivo del segundo componente es fortalecer el entorno institucional para planificación, articulación y *delivery* de políticas, programas e instrumentos de apoyo a las MiPyME. Cada uno de estos componentes se subdivide en otros subcomponentes que se detallan a continuación.

## **B. Componentes del Programa**

### **1. Componente 1: Asistencia técnica a empresas y grupos productivos (US\$59,1 millones)**

- 2.4 El objetivo de este componente es proveer asistencia técnica a empresas individuales y grupos de empresas para mejorar su competitividad y apoyar el desarrollo de nuevas actividades emprendedoras en el país. Mediante la asistencia técnica se pretende ayudar a mitigar los efectos de las fallas de mercado, posibilitando la aparición de proyectos de inversión.

#### **a) Subcomponente 1.1: Apoyo directo a empresas (US\$29 millones)**

- 2.5 Este subcomponente cofinanciará, a través de un sistema de Aportes No Reembolsables (ANR), la asistencia técnica y/o capacitación en actividades identificadas para la mejora de la competitividad a nivel de empresas o grupos de empresas. Los gastos de apoyo directo a empresas contemplan un 60% de financiación por parte del Programa, siendo el porcentaje mayor para proyectos derivados de los *clusters*, Subcomponente 1.2. Para los proyectos que tengan una fuerte componente medioambiental, los porcentajes pueden subir hasta el 80%. Las proporciones específicas de cofinanciación serán las establecidas en el ROP en cada momento.
- 2.6 Entre las actividades financiables en este subcomponente cabe destacar las siguientes:
- Desarrollo de sistemas de calidad. Este conjunto de actividades está orientado a construir para el futuro la base necesaria que encamine a las MiPyME a la mejora continua de sus procesos y de la satisfacción de los clientes. Las

actividades podrán estar relacionadas con la implantación de sistemas de calidad, la capacitación en calidad y los procesos de certificación.

- b. Desarrollo de productos y servicios. En este grupo se encuentran actividades relacionadas con las áreas siguientes: (i) actividades de desarrollo de nuevos productos; y (ii) actividades de implantación de los procesos para la producción de nuevos productos.
- c. Desarrollo de la infraestructura productiva. Este conjunto de actividades se enfoca en tres objetivos: (i) servicio al cliente; (ii) situación competitiva de la empresa; y (iii) reingeniería de procesos. Se incluyen en este grupo las actividades de localización y diseño de planta y el desarrollo de nuevas matrices de producción. Entre las actividades de productividad empresarial se incluyen aquellas que van destinadas a lograr un adecuado orden de las áreas de trabajo y de las instalaciones, asegurando que sean apropiadas, seguras y eficientes para el operario. Por último, se contemplan actividades de planificación y control de la producción.
- d. Desarrollo de mercados. Esta actividad contempla acciones relacionadas con la apertura y desarrollo de mercados para las MiPyME, nacionales o internacionales, así como actividades de promoción de exportaciones y planes de *marketing*.
- e. Desarrollo de organización y sistemas. El apoyo que propone el Programa comienza por un análisis-diagnóstico de la situación inicial y de los objetivos que la mejora de los sistemas pretende conseguir (detallado en un Plan de Acción), seguido de una evaluación de los costes del proyecto y de la elaboración de un plan a medida que se somete a la financiación del Programa. En el plan a medida suele haber una parte de capacitación a directivos y personal clave de la empresa.
- f. Recursos humanos. Este grupo de actividades contempla la capacitación de cuadros empresariales en aspectos técnicos específicos o de gestión empresarial.
- g. Emprendimientos de sistemas de producción limpia. Esta línea de actividad incluye temas como el sistema de manejo de residuos, la eficiencia energética, la utilización de materias renovables y reutilizables, etc.

**b) Subcomponente 1.2: Apoyo a los Complejos Productivos (US\$17 millones)**

- 2.7 Este subcomponente se basa en la premisa de que la competitividad de una empresa no sólo depende de las condiciones de su entorno macroeconómico y del mercado internacional, sino también de su capacidad de cooperar con otras empresas e instituciones, en el marco de una estrategia común. De hecho, los problemas de coordinación de las empresas entre sí y con las instituciones son reconocidos como un obstáculo importante para mejorar el grado de competitividad de la firma.



- 2.8 El objetivo de este subcomponente es contribuir a superar estos problemas organizando los instrumentos de promoción y a las instituciones que los aplican en torno a las necesidades colectivas de empresas integrantes de *clusters* y cadenas productivas que denominaremos Complejos Productivos (CP).
- 2.9 A continuación se describen las actividades de este subcomponente:
- a. Planificación estratégica de los CP - elaboración de los Planes de Mejora de la Competitividad (PMC) -. Este grupo de actividades consistirá en ofrecer apoyo a los CP para relevar las demandas y desafíos y conformar planes de acción que den satisfacción a sus necesidades. La planificación estratégica de los CP incluirá las siguientes etapas:
    - i. Sensibilización y movilización de los integrantes del CP, para lograr la cooperación entre ellos en la identificación de los desafíos y las opciones estratégicas viables en un objetivo común de mejora de la competitividad del CP, a la luz de las tendencias nacionales y mundiales del sector. Cada CP designará a una entidad que le represente).
    - ii. Elaboración de un Plan de Mejora de la Competitividad (PMC). El PMC definirá las líneas estratégicas que el CP deberá seguir para incrementar su competitividad. Para la realización de los PMC, se contratarán consultorías que aporten experiencias y conocimiento internacionales en los mercados específicos de cada CP. El PMC deberá: (a) sintetizar el análisis y diagnóstico de la competitividad del CP; (b) exponer las opciones estratégicas viables para la mejora de la competitividad del CP y de sus firmas integrantes; (c) definir las líneas de acción que deberá seguir el CP para lograr avances significativos en su posición competitiva, explicitando las actividades de asistencia técnica y capacitación de los CP a ser financiados por el Programa; (d) establecer la distribución de responsabilidades y la creación de grupos de trabajo *ad-hoc* para la ejecución de cada una de las acciones acordadas entre los integrantes del CP; y (e) incluir una evaluación de la sostenibilidad ambiental del CP.
  - b. Proyectos de inversión. La elaboración de un PMC dará lugar a la identificación de un conjunto de proyectos de inversión, que podrán beneficiarse de la asistencia técnica y del acceso al crédito que promueve este Programa.
    - i. Proyectos Individuales y Asociativos. Estos proyectos, coherentes con la estrategia del PMC, serán susceptibles de recibir asistencia técnica, según las actividades mencionadas en el Subcomponente 1.1.
    - ii. Proyectos Estructurantes (PE). Los Proyectos Estructurantes son proyectos identificados en el PMC, tales que: (a) presenten externalidades positivas amplias para una parte sustancial de la cadena; (b) resulten en beneficios de baja apropiabilidad por parte de las empresas individuales; y/o (c) busquen superar problemas de coordinación entre las empresas para lograr un objetivo o beneficio

común. Los PE podrán incluir: pequeñas infraestructuras (centros de desarrollo productivo en temas como pruebas y evaluaciones de productos y equipos, entre otros), asistencia técnica en la preparación para certificación, centros de formación y capacitación profesional, programas para tratamientos de residuos industriales, programas para la elaboración de marcas comerciales colectivas, mejora de normas y regulaciones locales o provinciales, etc.

**c) Subcomponente 1.3: Apoyo a la actividad emprendedora  
(US\$10,1 millones)**

2.10 El Programa apoyará la actividad emprendedora. Fundamentalmente, se apoyará a empresas nuevas y/o con potencial de crecimiento, sin discriminar por áreas o sectores. Las acciones se dirigirán a la población general, con capacidad de emprender proyectos dinámicos, incluyendo a los universitarios. El Programa hará particular énfasis en que las acciones del mismo lleguen a las zonas menos favorecidas y a las minorías. Sin embargo, el Programa no tendrá como objetivo prioritario el desarrollo de microunidades económicas de subsistencia.

2.11 Las actividades a desarrollar bajo este subcomponente incluirán:

- a. Desarrollo de capacidades emprendedoras. Se ofrecerá a emprendedores y potenciales empresarios apoyo para que desarrollen las habilidades necesarias para poner en marcha proyectos empresariales con éxito. Principalmente se perseguirá este objetivo mediante la capacitación de los emprendedores y cuadros de mando en temas relacionados con la gestión empresarial y organización.
- b. Desarrollo institucional. Para conseguir el objetivo anterior, la SEPYME seleccionará un conjunto de instituciones con trayectoria en actividades de emprendedorismo. Estas serán sometidas a un programa de entrenamiento y fortalecimiento, con el objetivo de asegurar que éstas puedan brindar servicios de la más alta calidad, de apoyo a emprendedores y empresas jóvenes. Entre los criterios de selección y acreditación de las instituciones de emprendedorismo figurarán la experiencia institucional en la gestión de programas de apoyo a empresas, la disponibilidad de un equipo profesional, su infraestructura física y metodología de trabajo para el apoyo a empresas, y la presentación de un plan de trabajo para prestar servicios de acceso y gestión de financiamiento. Los criterios específicos y su ponderación en la evaluación de instituciones serán los establecidos en el ROP.
- c. Asistencia técnica a nuevos emprendimientos. Las anteriores instituciones se asegurarán de que los proyectos que surjan de las actividades de fomento del empresariado puedan acceder a cualquiera de los instrumentos de la SEPYME y del Programa. Asimismo, se impulsará un conjunto de actividades destinadas a ayudar a las empresas recién creadas a acceder a financiación, ya sea con instrumentos del Programa o con instrumentos fuera del mismo, tales como el recién creado fondo de inversión en empresas jóvenes patrocinado por Endeavor y el FOMIN.

**d) Subcomponente 1.4: Apoyo a empresas y grupos asociativos para promocionar el acceso al crédito e inversión (US\$3 millones)**

- 2.12 Este subcomponente tiene como objetivo ofrecer asistencia técnica para que las empresas y/o agrupaciones de empresas fortalecidas con los instrumentos de la SEPYME puedan transitar el camino que va desde la formulación de proyectos de inversión a la estructuración de carpetas de crédito.
- 2.13 El propósito es que estas empresas obtengan financiación en las mejores condiciones de plazo y tasa. Para ello, este subcomponente se ejecutará en coordinación con el Programa Global de Crédito para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas II (BID 1192/OC-AR), también ejecutado por la SEPYME.
- 2.14 Las actividades que se desarrollarán bajo este subcomponente son las siguientes:
- a. Preparación de carpetas de crédito. Se financiarán consultorías de apoyo a las empresas o grupos de empresas para la preparación de carpetas de crédito correspondientes a los proyectos de inversión. La remuneración de dicha consultoría será contingente a la obtención de los créditos.
  - b. Desarrollo de formas asociativas. Se financiará la asistencia técnica y legal en la formación de fideicomisos, uniones temporales de empresas u otras formas asociativas que puedan crearse, derivadas de la asociación de productores o de formas de integración financiera en el interior de los CP. También se financiarán los gastos de operación de los fideicomisos u otras estructuras asociativas, incluyendo los honorarios del fiduciario y los gastos de cesión de las garantías que en su caso pudieran ocasionarse.
  - c. Servicios de acceso al financiamiento. Dentro de las actividades de apoyo a la actividad emprendedora se financiará: (i) la selección y formulación de carpetas de proyectos emprendedores, donde se indique el mercado al cual apunta, la identificación de la competencia y sus ventajas competitivas, proyecciones de ventas, de costos, flujo de fondos, características del grupo emprendedor que lo llevará a cabo y el monto y objetivo del financiamiento solicitado; (ii) la presentación de dichas carpetas a las convocatorias de instrumentos de financiamiento de la SEPYME y de otras fuentes; y (iii) se desarrollarán instrumentos que faciliten el tránsito de los emprendedores por las distintas etapas de obtención de financiamiento externo para sus empresas: capital semilla, conexión con inversores ángeles y de riesgo, etc.
  - d. Desarrollo de incentivos para las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI). Se promoverá un sistema de incentivos para que las IFI desarrollen mejores mecanismos de evaluación de riesgo crediticio de las MiPyME con el objetivo de: (i) ampliar la atención a nuevos clientes bancarios (MiPyME); (ii) fomentar el “*Start up*” y desarrollo de cadenas de valor; (iii) incrementar el financiamiento de proyectos de inversión de largo plazo; y (iv) que las IFI participen en los procesos de formulación de los PMC de los distintos CP, aportando su perspectiva de potenciales financiadores de los proyectos resultantes. Para esto los incentivos consistirán en: (i) capacitación de los

recursos humanos de las áreas de evaluación de riesgo de la banca, formando a analistas de riesgo crediticio y analistas de factibilidad de proyectos de inversión a largo plazo; (ii) cofinanciación de los procesos de análisis y evaluación de las propuestas de préstamo en que incurran las IFI; y (iii) acceso por parte de las IFI a información específica de esta nueva clientela, en los casos en que las MiPyME hayan dado su consentimiento.

- e. Difusión del acceso al financiamiento. Con recursos del Programa se podrán financiar actividades destinadas a la difusión de los servicios del Programa relacionados con el acceso al financiamiento en todos los ámbitos productivos y entre las IFI. Asimismo, se potenciarán actividades que sirvan de nexo entre las IFI y los empresarios. Las actividades de difusión de este subcomponente serán realizadas en coordinación con el Área de Comunicación de la SEPYME.

## **2. Componente 2: Fortalecimiento institucional (US\$6 millones)**

- 2.15 El objetivo de este componente es fortalecer el entorno institucional para planificación, articulación y *delivery* de políticas, programas e instrumentos públicos y privados de apoyo a las MiPyME.

### **a) Subcomponente 2.1: Plataforma de apoyo a las MiPyME (US\$4,52 millones)**

- 2.16 Actualmente la SEPYME distribuye sus productos y programas a través de una Plataforma de distribución constituida por una serie de instituciones de carácter público-privado. El objetivo de este subcomponente es ampliar y fortalecer la estructura institucional existente para que se especialice y llegue a todas las regiones del país. De este modo se facilitará que: (i) se articule mejor la oferta de recursos públicos de fomento productivo en torno a necesidades y desafíos regionales; (ii) se mejoren los procesos de planificación participativa a nivel territorial y de organización del tejido empresarial a nivel de CP que permitan realizar e implementar los PMC; (iii) se promueva la coordinación de entidades públicas y privadas para la superación de problemas de entorno que afecten la competitividad de los CP, de acuerdo a lo identificado en los PMC; y (iv) se coordinen los distintos programas públicos de apoyo al sector productivo. El Programa financiará con este subcomponente la implementación de un plan de expansión y fortalecimiento de la Plataforma y de sus instituciones. El plan de fortalecimiento se articulará en torno a las siguientes funciones de la Plataforma:

- a. Función de territorialidad. Esta función asegurará la llegada de los lineamientos de política pública desde la SEPYME al territorio. El Programa establecerá una línea de financiamiento dirigida al fortalecimiento de la Función Territorial, mediante la provisión de incentivos que aseguren la cobertura de la necesidad de nutrir bidireccionalmente desde las localidades la política pública de la SEPYME.
- b. Función de *delivery*. La función de *delivery* consiste en la distribución y provisión de todos los instrumentos de la SEPYME a las MiPyME (incluidos

los del Programa). Desde la Plataforma se debe asegurar que esa función se realice de forma eficiente y que el propio sistema de entrega de servicios facilite su accesibilidad por parte de las MiPyME. El Programa fortalecerá esta función, desarrollando y agilizando el acceso al empresario y expandiendo el nivel de alcance de los servicios. Se implementará un sistema de retribución por resultados para la Plataforma, con el objetivo de promover mayor eficiencia en la provisión de servicios de apoyo al empresariado.

- c. Función de información. Esta función asegurará que en aquellos lugares en que no esté presente una estructura institucional, exista al menos la posibilidad de informar sobre los instrumentos de la SEPYME y de este Programa, para que los potenciales beneficiarios puedan ponerse en contacto con los canales existentes de acceso a los servicios. Esta función complementa las anteriores para asegurar que el Programa tenga el mayor grado de cobertura nacional posible.

**b) Subcomponente 2.2: Desarrollo y fortalecimiento de una Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia (US\$1,48 millones)**

2.17 Las actividades de diseño y reformulación de programas e instrumentos de la SEPYME requieren de un alto nivel de información y evaluación. Por ello, el Programa propone fortalecer la Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia, desde la cual la SEPYME coordinará y articulará sus políticas. Dentro de este subcomponente, el Programa realizará las siguientes actividades.

- a. El MAPA, Monitoreo Aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas. El MAPA permitirá disponer de información del sector de las MiPyME, los cambios sectoriales ocurridos durante los últimos diez años, los principales factores que restringen su competitividad y el uso que las MiPyME dan a los instrumentos públicos. A partir de esa fuente de información, la Unidad elaborará información de la situación y desafíos de las MiPyME.
- b. Actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas e instrumentos de apoyo a las MiPyME. La Unidad llevará de forma coordinada el seguimiento de los programas de la SEPYME, utilizando una metodología común que permita comparar resultados y extraer conclusiones sobre mejores prácticas y niveles de calidad de resultados. Dentro de este marco de actividades, la Unidad implementará un sistema de Gestión de la Relación con los Clientes (CRM), por el cual los clientes (beneficiarios de las políticas públicas) podrán acceder personalmente a través de la *web* de la SEPYME para gestionar sus expedientes activos.
- c. Actividades de difusión. Siguiendo esta misma línea de promoción y mejora de la accesibilidad de los instrumentos de la SEPYME, en este grupo de actividades se incluyen actividades de difusión de los instrumentos y programas. Desde la SEPYME se ha constatado, con experiencias anteriores, la eficacia de estas actividades. Las actividades de difusión se realizarán en estrecha coordinación con el Área de Comunicación de la SEPYME.

- d. Inteligencia y planificación estratégica. Las intervenciones de la SEPYME para mejorar la competitividad se deben apoyar en un sistema que recoja las mejores prácticas y actualice su conocimiento de manera constante. Esta área de la Unidad trabajará sobre la información que generen las actividades descritas bajo este subcomponente, sumadas a la que se recojan sobre otros programas e instrumentos emergentes en otros lugares del mundo, para dar insumos al rediseño de programas de la SEPYME.

### C. Costo y financiamiento

- 2.18 El costo total del Programa es US\$74 millones. El financiamiento del Banco será de US\$50 millones, y el aporte de contrapartida local será de US\$24 millones. Los recursos del Componente 1 “Asistencia técnica a empresas y grupos productivos” se podrán distribuir indistintamente entre sus subcomponentes. Los montos incluidos en el cuadro de costo y financiamiento para este Componente son los previstos. A efectos de su registro en los sistemas del Banco, se cargará únicamente la categoría principal “Asistencia técnica a empresas y grupos productivos”.

<b>CUADRO I – COSTO Y FINANCIAMIENTO PRELIMINAR (EN MILES DE US\$)</b>				
<b>Categorías</b>	<b>BID</b>	<b>Contraparte</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>47.750</b>	<b>17.350</b>	<b>65.100</b>	<b>88%</b>
<b>Componente I – Asistencia técnica a empresas y grupos productivos</b>	<b>42.950</b>	<b>16.150</b>	<b>59.100</b>	<b>80%</b>
1. Apoyo directo a empresas	19.000	10.000	29.000	39%
2. Apoyo a los complejos productivos	12.600	4.400	17.000	23%
3. Apoyo a la actividad emprendedora	8.600	1.500	10.100	14%
4. Apoyo a empresas y grupos asociativos para promocionar el acceso al crédito e inversión	2.750	250	3.000	4%
<b>Componente II –Fortalecimiento institucional</b>	<b>4.800</b>	<b>1.200</b>	<b>6.000</b>	<b>8%</b>
1. Plataforma de apoyo a las MiPyME	3.320	1.200	4.520	6%
2. Desarrollo y fortalecimiento de una Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia	1.480		1.480	2%
<b>Administración</b>	<b>250</b>	<b>6.150</b>	<b>6.400</b>	<b>9%</b>
<b>Auditoría y evaluación</b>		<b>500</b>	<b>500</b>	<b>1%</b>
<b>FAPEP</b>	<b>1.500</b>		<b>1.500</b>	<b>2%</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>500</b>		<b>500</b>	<b>1%</b>
<b>%</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>50.000</b>	<b>24.000</b>	<b>74.000</b>	<b>100%</b>

## III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

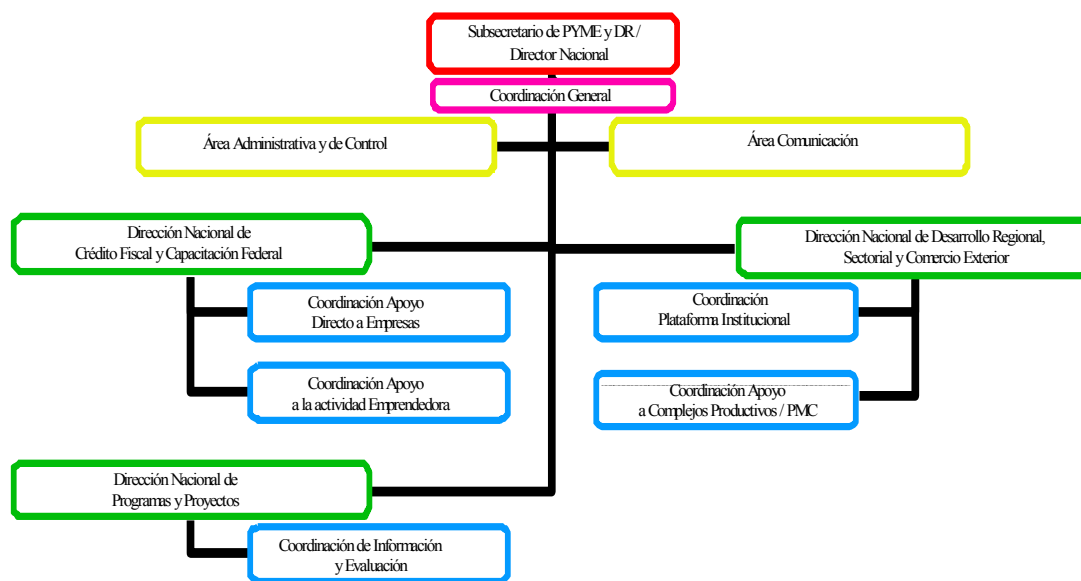
### A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario del Programa es la República de Argentina. El organismo ejecutor es el Ministerio de Economía y Producción, a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, SEPYME.

## B. Organización para la ejecución del Programa

- 3.2 La administración y ejecución del Programa se llevará a cabo a través de la SEPYME, que será responsable de su supervisión general y estará orientada al cumplimiento oportuno de sus objetivos y metas. La SEPYME será responsable de la gestión del Programa, tanto de sus aspectos técnicos como de su coordinación. De igual forma, la SEPYME estará a cargo de los aspectos financieros, de contabilidad y jurídicos del Programa y de las funciones de seguimiento y evaluación. Cabe destacar que para la ejecución de cada uno de los componentes se ha tenido en cuenta que el Programa proceda de forma integrada con los instrumentos de la SEPYME, respetando su estructura y sus mecanismos de ejecución e introduciendo algunos elementos nuevos, según lo recomendado por el informe del SECI. La SEPYME y el Banco tienen antecedentes de otros programas que se ejecutaron eficientemente. Estos programas son el Programa Global de Crédito a la Pequeña y Mediana Empresa II (BID 1192/OC) y el Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (BID 989/OC-AR).

**Gráfico 1**  
**UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA (SEPYME)**



- 3.3 El ROP será la base contractual y reglamentaria que definirá y regulará las relaciones entre las partes intervinientes en el Programa. El ROP será consistente con las normas y políticas del Banco, así como con las leyes y prácticas financieras vigentes en el país y establecerá: (i) los criterios de elegibilidad para los participantes y beneficiarios del Programa; (ii) los mecanismos de asignación de la asistencia técnica; (iii) la elegibilidad de los gastos; y (iv) las relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el Programa. La aprobación del Banco de su versión definitiva y su puesta en vigencia por la SEPYME serán condición previa al primer desembolso del préstamo.

## **C. Esquema de ejecución del Programa**

### **1. Componente 1: Asistencia técnica a empresas y grupos productivos**

- 3.4 Mecanismo de ejecución. La ejecución del componente se realiza desde la SEPYME, con el apoyo de las instituciones integrantes de la Plataforma de apoyo a las MiPyME. La Plataforma promoverá entre el tejido empresarial la demanda de proyectos financiables (tanto para ayuda directa como para financiación de proyectos derivados de los PMC), ayudando a su elaboración, y actuará como su receptor y primer evaluador técnico. Tras la evaluación inicial de los mismos, la Plataforma se los transmitirá a la SEPYME para su calificación. La SEPYME será responsable de la calificación de los proyectos, considerando los siguientes principios: (i) coherencia entre objetivos y estrategias previstas; (ii) el fortalecimiento de la competitividad; (iii) posibilidad de generación de empleo; (iv) mejoras que el proyecto produce con relación al medio ambiente; y (v) impacto productivo local. Los criterios concretos de calificación serán detallados en el ROP.
- 3.5 Elegibilidad de las empresas. Las empresas privadas elegibles habrán de calificar como MiPyME<sup>6</sup>, productora de bienes o servicios, preexistente en el mercado, radicada en Argentina, contando con Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), sin deudas fiscales ni previsionales exigibles, con personalidad física o jurídica y un nivel organizacional que garantice una eficiente utilización de los recursos otorgados por el Programa, con capacidad operativa y financiera (en la contraparte que se le exige) para realizar el proyecto propuesto dentro de los plazos determinados. Las empresas deberán firmar un convenio con el Programa, que establecerá los derechos y obligaciones de las partes para la ejecución de acciones y/o proyectos a cofinanciar.

#### **a) Subcomponente 1.1: Apoyo directo a empresas**

- 3.6 Financiación. Tras ser declarados elegibles, los proyectos serán susceptibles de recibir una financiación a través de ANR, que se ofrecerán como reembolso de actividades ya financiadas o como adelanto si se realiza el consiguiente seguro de caución. Los porcentajes de financiación serán definidos en el ROP.
- 3.7 Función de la Plataforma de apoyo a las MiPyME. La Plataforma, en el ejercicio de sus funciones de información y *delivery*, hará sus servicios accesibles al empresario, promoviendo un acercamiento para ofrecer apoyo y difundir los beneficios del Programa. La Plataforma será la primera puerta de entrada al Programa para el empresario. La Plataforma facilitará la preparación de los proyectos con los empresarios, de forma que reflejen fielmente sus necesidades de apoyo y presenten actividades financiables por el Programa. La SEPYME podrá delegar en la Plataforma aquellas actividades que considere conveniente, según lo

---

<sup>6</sup> Según Ley No. 25.300, de Fomento para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, de 16 Agosto del 2000, y disposiciones vigentes (actualmente, [Disposición SEPYME No. 147/06](#), artículo segundo).



que se establezca en el ROP. Dichas actividades podrán consistir en: otorgar seguros de caución, formular recomendaciones sobre las propuestas, etc.

- 3.8 Elegibilidad de los proyectos financiables con ANR. Los proyectos presentados por la Plataforma a la SEPYME para ser financiados bajo el concepto de “ayuda directa a empresas”, serán financiables en la medida que cumplan las siguientes condiciones: (i) que presenten actividades elegibles como financiables con ANR de ayuda directa a empresas descritas en el ROP; y (ii) que sean recibidos en la SEPYME con la primera evaluación formal aprobada de una institución de la Plataforma de apoyo a las MiPyME. En el ROP se establecerán los porcentajes de cofinanciación para las distintas actividades financiables.

**b) Subcomponente 1.2: Apoyo a los complejos productivos**

- 3.9 Convocatoria y selección de los Complejos Productivos (CP). La SEPYME realizará convocatorias periódicas para la presentación de CP que aspiren a apoyo del Programa. La SEPYME dispondrá de varios mecanismos para su identificación: (i) mediante concurso, desde la propia SEPYME, de forma abierta; (ii) la SEPYME priorizará la realización de los CP en zonas sensibles respecto de: (a) la capacidad de producción de empleo; (b) el potencial exportador; (c) la protección del medio ambiente; y (d) sectores de la población que viven en la pobreza; y (iii) mediante validación de iniciativas de *clusters* preexistentes, que actualmente reciben apoyo de la SEPYME. Los CP que se presenten a la convocatoria serán calificados y seleccionados por la SEPYME con una matriz que ponderará los criterios de elegibilidad y selección y que se definirán en el ROP, así como la manera como se aplicarán dichos criterios de evaluación.
- 3.10 Elaboración de los PMC. Los CP seleccionados prepararán sus PMC. Los facilitadores coordinarán junto con un grupo de representantes el trabajo de los consultores contratados para los PMC. El equipo de consultores preparará: (i) un primer informe de diagnóstico del CP; (ii) talleres y actividades con las empresas para validar el primer informe y generar una visión estratégica compartida por la mayoría de los actores del CP; (iii) un segundo informe donde se presentará el resultado de los estudios realizados, para profundizar en la definición de estrategias, escenarios y líneas de acción, y donde conformará grupos de trabajo de empresas con intereses comunes; y (iv) talleres de validación y priorización de acciones dentro del PMC. Los CP, elevarán a la SEPYME los PMC para su aprobación.
- 3.11 Aprobación de los PMC. La SEPYME aprobará los PMC basándose en criterios de calidad, utilizando factores tales como: (i) integración en el PMC de alianzas estratégicas; (ii) identificación clara en el PMC de los líderes del proceso, siendo éstos representativos de su área de acción (empresarial, institucional, académica, sector público, etc.); (iii) la identificación clara de los aportes de las empresas, que será su cofinanciación; y (iv) la inclusión de un plan de sostenibilidad en el tiempo que garantice su duración.

- 3.12 Actividades financiables. Una vez elaborado el PMC, se derivarán una serie de actividades financiables, bien por parte de las empresas a nivel individual bien como Proyecto Asociativo o Proyecto Estructurante. Las actividades individuales y las asociativas serán financiadas según mecanismo explicado bajo el Subcomponente 1.1. En ambos casos, cuando la iniciativa surja de un PMC aprobado, la tramitación de los proyectos (su evaluación de elegibilidad y la aprobación de su financiación) seguirá una vía prioritaria, cuyo mecanismo se detallará en el ROP. Los Proyectos Estructurantes serán financiados por la SEPYPE a través de instituciones de la Plataforma.
- 3.13 Ejecución de los PMC. La SEPYPE será responsable de la ejecución del Programa y de la realización de los desembolsos a los beneficiarios, bien como reembolso de actividades efectivamente realizadas, o bien como avance mediando un seguro de caución. La SEPYPE podrá delegar en la Plataforma aquellas actividades que considere pertinente.

**c) Subcomponente 1.3: Apoyo a la actividad emprendedora**

- 3.14 Para este subcomponente la SEPYPE ejecutará las actividades previstas mediante los siguientes procesos:
- a. Fortalecimiento de los servicios de apoyo a emprendedores y empresas. La SEPYPE realizará una serie de convocatorias a través de las cuales seleccionará a las instituciones que actuarán como proveedoras de servicios a los emprendedores y a las empresas jóvenes con potencial para transformarse en firmas competitivas. La selección de las instituciones se realizará a través de un Comité Técnico de la SEPYPE.
  - b. Actividades a ser ejecutadas por las instituciones. Las instituciones seleccionadas llevarán a cabo acciones tales como: (i) identificar y preseleccionar proyectos; (ii) preparar a los emprendedores para presentar solicitudes de financiamiento externo; (iii) acompañar a los proyectos que hayan recibido financiamiento externo; (iv) elaborar y presentar planes de fortalecimiento de la misma institución en el área de emprendedorismo; y (v) otras actividades complementarias de difusión.
  - c. Financiamiento de actividades de emprendedorismo. El financiamiento de las actividades de emprendedorismo se hará efectivo mediante los canales previstos en los Subcomponentes 1.1 y 1.4.

**d) Subcomponente 1.4: Apoyo a empresas y grupos asociativos para promocionar el acceso al crédito e inversión**

- 3.15 Empresas elegibles. Serán elegibles las empresas que hayan participado en alguna de las actividades de fortalecimiento del Programa.
- 3.16 Servicios de facilitación del acceso y gestión del financiamiento. Las instituciones de la Plataforma prestarán a las MiPyME servicios de facilitación del acceso al

financiamiento apoyando a los equipos de empresas, CP y nuevos emprendedores en la formulación de sus carpetas de solicitud de financiamiento externo.

3.17 Formulación, preparación técnica y seguimiento de las carpetas de crédito. El sistema por el que las MiPyME podrán acceder al crédito y financiación se materializa en las fases siguientes:

- a. Formulación y preparación técnica de las carpetas de los proyectos. La Plataforma de apoyo a las MiPyME incentivará la demanda de crédito por parte de las empresas y ayudará a preparar las carpetas de crédito con los proyectos susceptibles de ser financiados por las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI). Serán especialmente considerados los proyectos de inversión derivados de los PMC. A continuación se describen los tipos de proyectos de crédito que pueden surgir: (i) carpetas de crédito individuales, que reflejan necesidades específicas de inversión de las empresas; (ii) carpetas que solicitan vehículos de inversión colectivos. Se podrá financiar la asistencia técnica y legal en la formación de fideicomisos, uniones temporales de empresas, u otras formas asociativas que puedan crearse, derivadas de la asociación de productores o de formas de integración financiera en el interior de los CP; y (iii) carpetas que solicitan estructuras de financiamiento de cadenas de proveedores.
- b. Materialización del crédito por parte de las IFI. Aquellos proyectos que consigan financiamiento por parte de las IFI, serán elegibles para recibir un reembolso de una parte de los costos de preparación del proyecto, proporcional al monto del mismo.

## **2. Componente 2: Fortalecimiento institucional**

### **a) Subcomponente 2.1: Plataforma de apoyo a las MiPyME**

3.18 Este subcomponente se ejecutará desde la SEPYME. Los gastos elegibles serán de dos categorías: (i) incentivos a las instituciones integrantes de la Plataforma; y (ii) acciones de fortalecimiento a la estructura y funcionamiento de la Plataforma.

3.19 La selección de las instituciones miembros de la Plataforma seguirá criterios ponderados que serán establecidos en el ROP. Entre ellos estarán los siguientes: (i) experiencia en administración, implementación y evaluación de proyectos, principalmente con beneficiarios MiPyME; (ii) experiencia en el desarrollo de actividades de capacitación, asistencia técnica y/u otros servicios de apoyo a las MiPyME; (iii) experiencia de trabajo específica con instrumentos de la SEPYME o instituciones análogas; (iv) estructura organizativa que garantice un buen servicio de asistencia a las MiPyME de la región; y (v) presentación de un plan de acción detallando las actividades a desarrollar, las metas a alcanzar durante el período y la estrategia de apoyo a las MiPyME.

3.20 Incentivos a las instituciones integrantes de la Plataforma: Para cada una de las funciones de la Plataforma anteriormente señaladas (territorialidad, *delivery* e

información) se establecerá un sistema de incentivos que tendrán un carácter económico y cualitativo. Entre el primer conjunto de incentivos, cabe destacar las comisiones por operación individual o por monto total de operaciones realizadas en un periodo de tiempo. Entre los segundos, las instituciones participantes se someterán a escrutinio periódico conforme a una grilla de parámetros valorativos definidos en el ROP, los cuales determinarán el nivel de acceso de la institución a los distintos servicios de la Plataforma. El primer conjunto de incentivos será imputado al Componente 1, mientras que el segundo será imputado al Componente 2.

3.21 Acciones de fortalecimiento a la estructura y funcionamiento de la Plataforma:

- a. Planes de fortalecimiento. Las instituciones de la Plataforma podrán formular y presentar para aprobación sus respectivos Planes de Fortalecimiento. Una vez formulados, las instituciones los presentarán ante la SEPYME, para dar inicio a la etapa de evaluación en los tiempos y formas establecidos en la convocatoria y que serán detallados en el ROP.
- b. Actividades de coordinación entre las instituciones de la Plataforma. El Programa financiará actividades de coordinación, mediante la transmisión a la SEPYME por parte de la Plataforma, de las recomendaciones y reflexiones acerca de las operatorias con los diferentes programas vigentes. Esto podrá instrumentarse mediante mesas de discusión regionales, u otras instancias de integración, en las que participen todos los actores del sistema.
- c. Reingeniería de procesos. El Programa ayudará a la SEPYME y a la Plataforma a analizar de manera integral los procesos de gestión de los servicios a la MiPyME, para identificar los cuellos de botella que limitan su capacidad operativa y su alcance en el tejido empresarial. En este sentido, se contempla la financiación de una serie de consultorías que generen un sistema de incentivos que permitan mejorar la gestión de los procesos, simplificar trámites y agilizar los procedimientos administrativos.

**b) Subcomponente 2.2: Desarrollo y fortalecimiento de una Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia**

3.22 Los mecanismos de ejecución de las actividades de este subcomponente se detallan a continuación:

- a. El MAPA. La SEPYME elaborará una base de datos de todos los beneficiarios de los últimos años, para que entren en la muestra que participará en la evaluación de la gestión de sus instrumentos. EL MAPA-PYME consta de: (i) una encuesta global, estadística, sobre la base empresarial por sectores; y (ii) estudios específicos para programas que lo requieran.
- b. Actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas e instrumentos de apoyo a la MiPyME. El conjunto de estas actividades se llevará a cabo por analistas, que, recopilando los datos de las actividades del Programa y sus resultados, elaboren conclusiones sobre mejores prácticas.

- c. Actividades de difusión. Entre las actividades de difusión se organizarán encuentros sectoriales con empresarios, visitas de la SEPYME a las instituciones miembros de la Plataforma de apoyo a las MiPyME para aumentar el grado de involucración y sensibilización de las instituciones miembro, acciones de publicidad, folletería, exposiciones y seminarios.
- d. Inteligencia y planificación estratégica. Según la información obtenida de las actividades de seguimiento se planificarán estratégicamente las intervenciones futuras, haciendo mayor hincapié en las que han ofrecido mejores resultados durante el Programa.

#### **D. Adquisición de bienes y servicios**

- 3.23 Las adquisiciones y las contrataciones del Programa se realizarán de conformidad con las “Políticas para Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (GN-2349-7) y las “Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (GN-2350-7), ambas de julio de 2006. Dichos documentos están disponibles en la página *web* del Banco. Siempre que sea posible, serán las entidades privadas actuantes en el Programa las que contratarán los bienes y servicios que éstas requieran durante la ejecución del Programa. De acuerdo con las políticas del Banco, se consideran empresas privadas aquéllas que no cuentan con participación gubernamental en su capital o aquéllas en que ésta es inferior al cincuenta por ciento (50%) de su capital.
- 3.24 El Plan de Adquisiciones está preparado para los primeros dieciocho meses del Programa y tendrá una frecuencia de revisión anual. La metodología a utilizarse para la revisión de documentos de soporte de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios será *ex-post*. No obstante, el Banco tendrá, en cualquier momento, la prerrogativa de decidir revisar de forma *ex-ante* aquellos procedimientos que determine convenientes. Como resultado de los hallazgos en las revisiones realizadas en forma *ex-post* el Banco, según las circunstancias, podrá rechazar el financiamiento tanto con cargo a recursos del financiamiento como con cargo a la contraparte. El plan será actualizado por el ejecutor durante la vigencia del préstamo al menos una vez al año.

#### **E. Período de ejecución y calendario de desembolsos**

- 3.25 El período de ejecución del Programa será de 5 años. El manejo de los recursos del Programa se hará a través de una cuenta específica y única para el Proyecto y el desembolso de los mismos se hará de acuerdo al Cuadro II. Dicho cuadro podrá ser revisado trimestralmente.

CUADRO II - CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS (MILLONES DE US\$)						
FUENTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
BID	5	15	15	10	5	50
Local	4	6	6	5	3	24
Total	9	21	21	15	8	74
%	12%	28%	28%	20%	11%	100%

## F. Condiciones contractuales especiales

- 3.26 Son condiciones previas al primer desembolso: (i) la aprobación y entrada en vigencia del ROP de acuerdo a los términos de referencia previamente acordados con el Banco; y (ii) el cumplimiento de la SEPYME con las condiciones mínimas de capacidad institucional señaladas en el párrafo 4.3 de este informe.

## G. Seguimiento y evaluación

- 3.27 El seguimiento de la ejecución del Programa se hará por medio de informes semestrales de progreso preparados por el ejecutor y presentados al Banco dentro de los 60 días siguientes a la finalización de cada semestre. Los informes deberán tomar como referencia el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Marco Lógico. Al respecto, el ejecutor deberá presentar al Banco dentro de los 90 días contados a partir de la fecha de firma del contrato, las líneas de base para los indicadores de desempeño del Marco Lógico que correspondan.
- 3.28 **Evaluación intermedia.** Dentro de los 36 meses contados a partir de la fecha del primer desembolso del financiamiento, o una vez comprometido el 50% del préstamo, cualquiera que ocurra primero, el prestatario y el Banco, efectuarán una evaluación intermedia sobre: (i) cumplimiento de los objetivos y los resultados obtenidos, sobre la base del Marco Lógico; (ii) requisitos medioambientales; y (iii) posibilidad de tomar las medidas necesarias en caso que se considerara que el Programa no hubiese alcanzado sustancialmente sus objetivos. La SEPYME recopilará, almacenará y mantendrá consigo toda la información, indicadores y parámetros, incluyendo los planes anuales, la revisión de medio término y la evaluación final, necesarios para ayudar al Banco a preparar el Informe de Terminación de Operaciones.
- 3.29 **Auditorías.** La SEPYME, a través de la Dirección Administrativa, Financiera, Contable y Legal, mantendrá registros en los que se consignarán los gastos del Programa de conformidad con el plan de cuentas aprobado por el Banco y presentará evidencia de que ha implementado, a satisfacción del Banco, los sistemas de control contables, administrativos y financieros adecuados.
- 3.30 La SEPYME presentará al Banco, los estados financieros auditados del Programa, debidamente dictaminados por la Auditoría General de la Nación. La auditoría se efectuará de acuerdo a términos de referencia previamente aprobados por el Banco (Documento AF-400) y a la política y requerimientos del Banco para auditoría externa (Documentos AF-100 y AF-300). El informe de la auditoría anual será presentado dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año

fiscal y el de la auditoría final, dentro de los 120 días posteriores al último desembolso. Los indicadores de desempeño para este Programa, son los siguientes: (i) variación en la tasa de crecimiento de las ventas de las empresas del Programa es superior a la variación del promedio del respectivo sector; y (ii) variación en la tasa de acceso al crédito de las empresas del Programa es superior a la variación del promedio del respectivo sector.

- 3.31 **Fondo rotatorio.** Se constituirá un fondo rotatorio de un 5% del monto de la operación. Durante la ejecución del Programa, el organismo ejecutor deberá presentar al Banco informes semestrales sobre la utilización y saldos de los fondos rotatorios, los cuales deberán ser presentados dentro de los 60 días posteriores al cierre de cada semestre calendario de ejecución. El Programa financiará básicamente dos tipos de gastos: (i) Aportes No Reembolsables (ANR) a los agentes del sector privado (Institución o MiPyME) y, (ii) gastos directos en bienes y servicios contratados por la UEP. En el primer caso, a efectos de su rendición al Banco se considerarán como comprobantes finales de los gastos correspondientes a los ANR, al comprobante de transferencia bancaria o recibo o factura conformada que emita el beneficiario del ANR correspondiente (Institución o MiPyME). En el segundo caso, se considerarán como comprobante final de los gastos incurridos por la UEP al recibo o factura conformada que emita el proveedor del respectivo bien o servicio.

#### IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

##### A. Viabilidad institucional

- 4.1 El informe SECI declara que la SEPYME podrá gestionar en forma eficiente el logro de los objetivos que tiene asignados y, consecuentemente, estará en capacidad de administrar el proyecto satisfactoriamente en la medida que pueda implementar las recomendaciones sugeridas en dicho informe, que afectan a los siguientes ámbitos: (i) el Sistema de Programación de Actividades; (ii) el Sistema de Organización Administrativa; y (iii) el Sistema de Control Interno, los cuales influyen de manera importante en las demás capacidades evaluadas.
- 4.2 Por otro lado, el informe sugiere las siguientes alternativas para mejorar la gestión y autonomía de los programas ejecutados en la SEPYME: (i) creación de una Unidad Financiera Institucional (UFI) que centralice los procesos de contratación y de adquisiciones y la administración financiera de las operaciones, a fin de generar una sinergia que se manifieste en el uso más eficiente de los recursos y se logre una unidad con estabilidad de forma tal que perdure más allá de los vaivenes políticos; y (ii) insertar las áreas técnicas dentro del esquema organizacional, a fin de que interactúen con los otros programas de la SEPYME.
- 4.3 Asimismo, a efectos de fortalecer a la Subsecretaría para la ejecución de todos sus programas, antes del primer desembolso la SEPYME habrá presentado un Plan de

Trabajo, a satisfacción del Banco, a efectos de fortalecer y agilizar los mecanismos de ejecución e implementar las recomendaciones del informe producto del SECI, que se describen a continuación: (i) apertura del organigrama a nivel inferior de Dirección Nacional que permita una mayor delegación y asignación de responsabilidades; (ii) incluir en el organigrama a la Unidad de Administración, Jefatura de Gabinete y Asesoría Legal; (iii) difusión del organigrama; (iv) verificación de los términos de referencia de cada contrato; (v) definir formas de intercomunicación, coordinación y control; (vi) planificar e intensificar los cursos de capacitación al personal que recibe consultas de las MiPyME sobre los programas de la SEPYME; (vii) definir la metodología para realizar la programación, planificación y monitoreo; (viii) desarrollar un sistema de información integral que permita generar en forma automática y confiable la información correspondiente al seguimiento y control de las operaciones; (ix) formalización de los procedimientos administrativos, confección o actualización de manuales de procedimientos; y (x) ajustes al Sistema de Control Interno en función de lo previsto en el documento COSO de la Comisión *Treadway*.

## **B. Viabilidad socioeconómica y financiera**

- 4.4 Tratándose de un programa de asistencia técnica para acceder al crédito y la financiación, se estima que la medida de rentabilidad del Programa se debería calcular usando la metodología de Valor Presente Neto (VPN) del mismo. Más concretamente, el método de estimación se basa en la consideración de que las ayudas a las empresas y grupos de empresas se deberían incorporar a las mismas (inclusive contablemente) como *equity* o patrimonio. Por tanto, la medida de rentabilidad del Programa debería consistir en el rendimiento de la base patrimonial incorporada a las empresas como consecuencia de su participación en el Programa. Para que el Programa tuviera adicionalidad, dicho rendimiento debería ser superior al obtenido por un grupo de empresas de control (es decir, de características similares, pero que no hubieran participado en el Programa). Otras adicionalidades del Programa son: (i) la catalización por parte del Programa de inversiones adicionales derivadas de la aportación de los empresarios, que actualmente se prevé en US\$16,15 millones, un 38% del total de la asistencia técnica; y (ii) la existencia de otros beneficios intangibles del Programa que, por su carácter no directamente mensurable, serán valorados con la SEPYME. A partir de este análisis será posible determinar cuantitativamente que los beneficios del Programa justifican los subsidios ofrecidos por el mismo en forma de cofinanciación de actividades (ANR), mecanismo habitual utilizado por otros proyectos del Banco.

## **C. Impacto socioambiental**

- 4.5 El Programa promoverá medidas de mejoramiento ambiental y social para las empresas participantes, con la implementación de buenas prácticas de manejo y asegurando el cumplimiento de la normativa ambiental. El Programa incorporará medidas para promover la adopción, por parte de las empresas beneficiarias, de un manejo adecuado de los aspectos sociales y ambientales para promover la



sostenibilidad ambiental, los aspectos relacionados con la salud, seguridad y protección laboral, los derechos de los pueblos y grupos minoritarios.

- 4.6 En concreto, el Programa incorpora las siguientes actividades para un adecuado manejo de los aspectos socio-medioambientales: (i) la SEPYME seguirá articulando acciones con la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Mediante el Programa de Bonificación de Tasa de Interés se implementó un llamado para adjudicar cupos de crédito destinados a la adquisición de bienes de capital para optimizar, transformar o reconvertir procesos productivos que tiendan al logro de una mejora en el desempeño medioambiental de las MiPyME. Además se proporcionará una coordinación especial en lo que respecta a la ejecución del Programa de Gestión Ambiental para una Producción Sustentable en el Sector Productivo (AR-L1026); (ii) la SEPYME pedirá declaraciones juradas a las empresas participantes en el Programa, que manifiesten que no existe impacto medioambiental y que tienen sus procesamientos de licencias medioambientales en regla; (iii) los ANR del Programa que están directamente relacionados con producción limpia tendrán un porcentaje de su coste a financiar por el Programa que será mayor que en el resto de los ANR; (iv) los PMC para cadenas productivas incorporarán un componente de sostenibilidad medioambiental y manejo de impacto social; (v) las inversiones en mejora de la sostenibilidad medioambiental de los *clusters* y cadenas productivas tendrán prioridad en el financiamiento; (vi) se priorizará la realización de los CP en zonas sensibles respecto de la capacidad de producción de empleo, el potencial exportador, la protección del medio ambiente, y de sectores de la población que viven en la pobreza; (vii) una lista de exclusión en la que se especificarán actividades no elegibles relacionadas con el medio ambiente; (viii) el Programa establecerá criterios de no-discriminación con respecto a género o etnia en la selección de proyectos; (ix) la forma en que el Programa garantiza que la operación será difundida en el país es mediante la atención especial que presta a las actividades de difusión, reflejada en la estructura del Programa (Área de Comunicación específica en el organigrama y actividades de difusión previstas en cada componente); (x) el sistema de incentivos de las redes institucionales que forman la Plataforma de apoyo a las MiPyME evitará la concentración de las intervenciones en una determinada región; y (xi) está previsto en los mecanismos de participación de los actores públicos de la Plataforma de apoyo a las MiPyME (que son las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo y las OFI) que éstos aseguren su presencia en las zonas más desfavorecidas del país, haciendo especial hincapié en la atención a sectores tradicionalmente marginados, para fomentar la accesibilidad a los servicios del Programa e incrementar la población beneficiaria.

#### **D. Beneficios y beneficiarios**

- 4.7 Beneficios. Los beneficios del Programa se manifestarán en el aumento de la competitividad de las MiPyME del país, lo que se verá traducido en el incremento de los ingresos de las empresas, el nacimiento de más CP y otros proyectos de carácter asociativo, y en el incremento de su acceso a instrumentos financieros de crédito. La experiencia positiva en programas similares ha demostrado que

programas como éstos han tenido un impacto en la producción y el empleo. Otros beneficios son: (i) la profesionalización y cohesión de las instituciones de provisión de asistencia técnica a los empresarios; (ii) el desarrollo de un clima facilitador de nuevos emprendimientos; y (iii) el fortalecimiento institucional en la SEPYME y la Plataforma de apoyo a las MiPyME.

- 4.8 Beneficiarios. Las MiPyME son las principales beneficiarias del Programa. Los obstáculos para aumentar su competitividad se verán reducidos, gracias a la intervención del Programa, en los aspectos clave de asistencia técnica profesional y acceso al crédito.

**E. Clasificación preliminar PTI/SEQ.**

- 4.9 Esta operación no califica como orientada a la pobreza o a la promoción de la equidad social.

**F. Riesgos**

- 4.10 La buena marcha de la presente operación dependerá principalmente del mantenimiento de un marco macroeconómico y de un entorno político razonablemente estable que sea favorable a la inversión. Todo apunta a que en los próximos cinco años dicha estabilidad no va a ser sustancialmente perturbada.
- 4.11 Dada la multiplicidad de acciones de apoyo al sector productivo y a las MiPyME actualmente en marcha y en preparación en el país, tanto del Banco como de otras instituciones, existe el riesgo de superposición de actividades y de duplicación de esfuerzos. Para mitigar este riesgo, el Programa creará una estructura de ejecución que incluya una Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia de programas e instrumentos. Dicha Unidad procurará una especial coordinación con el FONTAR en cuanto a la ejecución del Programa de Modernización Tecnológica III (AR-L1012). Esta Unidad llevará un seguimiento centralizado de los distintos programas e instrumentos que permita tanto la divulgación de logros que fortalezcan la apropiación social de las actividades de la SEPYME, como también alimenten a las áreas de diseño de políticas e instrumentos para la toma de decisiones sobre correcciones de rumbo para cada uno de ellos.
- 4.12 El riesgo de un lento desembolso se ha mitigado con el Componente 2 (Fortalecimiento Institucional), mediante el Subcomponente 2.1 (Plataforma de apoyo a las MiPyME), el cual está justamente diseñado para agilizar el desembolso del Programa.

**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**  
**Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) (AR-L1033)**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b>			
Contribuir al crecimiento económico sostenible del país, a través de la mejora de la competitividad y el incremento de la generación de valor agregado local por parte de las MiPyMEs argentinas.	1. Variación en la tasa de crecimiento de las ventas de las empresas del Programa es superior a la variación del promedio del respectivo sector*.  2. Variación en la tasa de acceso al crédito de las empresas del Programa es superior a la variación del promedio del respectivo sector*.  * Los valores de línea de base para estos indicadores serán los datos recogidos por la SEPYPE en el marco del MAPA-PYME. Estos serán establecidos dentro de los 90 días posteriores a la firma del contrato.	✓ Encuestas con empresarios: MAPA-PYME.  ✓ INDEC: EMBI y cuentas nacionales.  ✓ MTySS: Dinámica del empleo y rotación de empresas.	✓ Entorno político y macroeconómico estable, favorable a la inversión.
<b>PROPÓSITO:</b>			
Dar asistencia técnica a las MiPyMEs para que generen proyectos de inversión bancarizables, facilitando su acceso a crédito e inversión de mediano y largo plazo.	<i>Al final del Programa:</i>  1. Por lo menos 75% de los empresarios participantes en el Programa declaran que el mismo contribuyó de manera significativa para mejorar su posición competitiva.  2. El 51% de las empresas que participaron en el Programa como potenciales solicitantes de financiamiento para sus proyectos de inversión, lo obtuvieron.  3. Por lo menos 200 empresas creadas y consolidadas con el apoyo del Programa.	✓ Evaluación Intermedia y Final del Programa.  ✓ Encuestas con empresarios.  ✓ Informes de las Instituciones Financieras.  ✓ Informes de seguimiento periódicos de la SEPYPE.	✓ Entorno macroeconómico estable (tasa de cambio se mantiene dentro de un rango aceptable).  ✓ El sistema financiero se mantiene sólido y operando en el sentido de aumento de la oferta de crédito.  ✓ Existe continuidad en las políticas nacionales de apoyo al aumento de la competitividad de las MiPyME.  ✓ Existe interés y participación de las empresas y otras instituciones.  ✓ Se mantiene un ambiente adecuado de inversión privada en la economía.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>COMPONENTES</b>			
<p><b>COMPONENTE 1: ASISTENCIA TÉCNICA A EMPRESAS Y GRUPOS PRODUCTIVOS</b></p> <p><b>Subcomponente 1.1:</b> Apoyo directo a empresas.</p> <p><b>Subcomponente 1.2:</b> Apoyo a los complejos productivos.</p> <p><b>Subcomponente 1.3:</b> Apoyo a la actividad emprendedora.</p> <p><b>Subcomponente 1.4:</b> Apoyo a empresas y grupos asociativos para promocionar el acceso al crédito e inversión.</p>	<p><i>Al final del Programa:</i></p> <p>1. Por lo menos 2000 Asistencias Técnicas realizadas (ANR).</p> <p>1. Por lo menos 50% de las empresas de cada grupo de conglomerados productivos con PMC aprobados accedieron a servicios de Asistencia Técnica del Programa.</p> <p>2. Por lo menos 50% de empresas de cada PMC aprobado en el Programa participaron en acciones cooperativas.</p> <p>3. Por lo menos 30 PMC son elaborados y validados con los empresarios.</p> <p>1. Por lo menos 4.500 emprendedores participaron en el Programa.</p> <p>2. Por lo menos 1.500 emprendedores jóvenes recibieron servicios de facilitación de acceso y gestión del financiamiento.</p> <p>3. Por lo menos 600 emprendedores/empresas jóvenes recibieron Aportes No Reembolsables para gastos de puesta en marcha del emprendimiento.</p> <p>1. Por lo menos 100 empresas (individualmente o como participantes de proyectos de inversión colectivos) recibieron asistencia técnica para la preparación y estructuración de proyectos a ser presentados a las IFI.</p> <p>2. Por lo menos un 50% de esos proyectos son financiados.</p>	<p>✓ Informes de Gestión del Programa.</p> <p>✓ Encuestas con empresarios y emprendedores.</p> <p>✓ Encuestas a instituciones de la Plataforma.</p> <p>✓ Informes de participación de emprendedores.</p> <p>✓ Informes de las IFI sobre proyectos financiados.</p>	<p>✓ Existe interés y participación de las empresas y otras instituciones en el proceso de promoción de la competitividad.</p> <p>✓ Se mantiene un ambiente adecuado de inversión privada en la economía.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>COMPONENTE 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>Subcomponente 2.1:</b> Plataforma de apoyo a las MiPyME.</p> <p><b>Subcomponente 2.2:</b> Desarrollo y fortalecimiento de una Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia.</p>	<p><i>Al final del Programa:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por lo menos se han implementado 40 planes de fortalecimiento institucional presentados por las instituciones de la Plataforma.</li> <li>2. Por lo menos 20 nuevas instituciones se han integrado a la Plataforma.</li> <li>1. Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa implementado a nivel general de la SEPyme y a nivel de sus programas.</li> <li>2. Por lo menos se realizan 10 estudios sobre de las características estructurales y evolución de las MiPyME.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informes de Gestión del Programa.</li> <li>✓ Encuestas con empresarios.</li> <li>✓ Informes periódicos de seguimiento con medición de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe continuidad e interés de los actores por realizar actividades de seguimiento, aprendizaje y evaluación.</li> </ul>