

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

CHILE

INTEGRACIÓN PRODUCTIVA HACIA MICROEMPRESAS

(TC0007039CH)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: María Victoria Sáenz (SDS/MSM) Jefe; Pablo Angelelli (SDS/MSM); Nobuyuki Otsuka (MIF); Emilio Cueto (LEG/OPR); Rafael Millán (COF/CCH); y, Alexandra Santillana (SDS/MSM), quienes asistieron en la producción del documento.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO.....	1
II.	ANTECEDENTES	1
	A. El sector empresarial chileno	1
	B. El problema	1
	C. Los beneficios de la integración productiva	2
	D. Oportunidad para microempresarios	3
III.	EL PROYECTO	4
	A. Objetivos	4
	B. Componentes.....	4
	1. Sensibilización a empresas líderes y agencias de desarrollo local (FOMIN US\$15.500; SERCAL US\$106.000).....	5
	2. Diagnóstico y definición de planes de acción para las cadenas de integración productiva (FOMIN US\$166.500; SERCAL US\$61.000)....	5
	3. Intervención en 5 cadenas productivas (FOMIN US\$850.000; SERCAL US\$222.000)	6
	4. Difusión, administración y evaluación (FOMIN US\$60.000; SERCAL US\$450.000)	7
IV.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	7
	A. Organismo Ejecutor.....	7
	B. Mecanismo de Ejecución.....	8
	1. Responsabilidad de la Ejecución.....	8
	2. Mecánica Operativa.....	9
	C. Adquisición de Bienes y Servicios.....	10
	D. Beneficiarios.....	10
	E. Seguimiento.....	10
	F. Sostenibilidad del proyecto	11
	G. Contabilidad y Auditoría	11
	H. Período de Ejecución y Desembolsos	11
	I. Estado de avance del proyecto.....	12
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	12
VI.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	13
	A. Riesgos	13
	B. Comité de Medio Ambiente e Impacto Social	13
VII.	EVALUACIÓN	13
VIII.	EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO.....	14
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	14

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Marco Lógico
ANEXO II	Descripción de algunas cadenas productivas

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN:

Solicitud de apoyo

Estados financieros y documentos legales de SERCAL

Información y detalle de los programas de CORFO

Descripción de algunas cadenas productivas y estimación de la demanda

Matriz de identificación de cadenas productivas en distintos sectores e identificación de la intensidad horaria de asistencia técnica y entrenamiento requerido en cada uno de ellos

Presupuesto detallado

EJECUCIÓN:

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CE	Comité de Evaluación
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CORFO	Corporación de Fomento Productivo
CPC	Corporación de la Producción y el Comercio
FAT	Fondo de Asistencia Técnica
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PROFOS	Proyectos de Fomento
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica

INTEGRACIÓN PRODUCTIVA HACIA MICROEMPRESAS

(TC0007039CH)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora:	Fundación SERCAL		
Monto y fuente:	FOMIN Ventanilla III- A	US\$	1.092.000
	Contrapartida:	US\$	839.000*
	Total:	US\$	1.931.000
Plazos:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Periodo de Desembolso:	42	Meses
Objetivos:	<p>El proyecto tiene por objeto contribuir al incremento de la competitividad en diversos sectores de la economía que tengan fuerte presencia de micro y pequeñas empresas con potencial de ser o que ya operan como proveedoras dentro de cadenas productivas concentradas en áreas locales específicas.</p> <p>El objetivo específico es el fortalecimiento de no menos de 200 micro y pequeñas empresas a fin de garantizar su presencia efectiva y participativa dentro de una cadena productiva inserta en un ámbito de desarrollo local.</p>		
Descripción:	<p>Para alcanzar sus objetivos, se plantean 4 componentes: (i) sensibilización a empresas líderes y agencias de desarrollo local; (ii) elaboración de diagnósticos y planes de acción para las cadenas productivas; (iii) intervención en no menos de 5 cadenas productivas; y, (iv) difusión, administración y evaluación de la metodología y resultados.</p> <p>A través del primer componente se pretende obtener: (i) por lo menos 10 firmas consultoras o agencias de desarrollo local capacitadas para intervenir localmente y propiciar desarrollo de proveedores para empresas líderes locales; y, (ii) por lo menos 25 empresas líderes potencialmente interesadas en presentar propuestas de desarrollo de proveedores.</p>		

* SERCAL es responsable del 100% de la contrapartida local. No obstante, US\$168.500 provendrán de aportes de las empresas líderes y US\$670.500 de SERCAL.

Con el segundo componente se pretende obtener: (i) al menos 10 diagnósticos y planes de acción elaborados; y, (ii) no menos de 5 planes de acción seleccionados.

A través del tercer componente, se pretende lograr la presencia efectiva y participativa de por lo menos de 200 micro y pequeños proveedores dentro de por lo menos 5 cadenas productivas insertas en un ámbito de desarrollo local. A su vez, el efecto inmediato, es un incremento del valor agregado local. También se espera que se generen incrementos importantes en la competitividad de las empresas líderes, así como mayor estabilidad económica de las unidades empresariales más pequeñas y su potenciamiento a otros mercados a raíz del prestigio que adquirirán por ser miembros activos de una cadena productiva.

El cuarto componente incluye las actividades de difusión del proyecto y sus resultados, así como las propias de administración y evaluación. Los productos de este componente son: (i) un documento metodológico ilustrativo de la ejecución del proyecto; y, (ii) la realización de un evento de escala internacional, mediante el cual se da a conocer la experiencia chilena y se difunda el documento metodológico.

Riesgos

El proyecto en consideración es altamente riesgoso, debido principalmente a la percepción de las empresas de mayor tamaño sobre las ineficiencias e ineptitudes de las unidades económicas más pequeñas. Por tanto, el principal riesgo de la operación es que no exista suficiente demanda por parte de las empresas líderes debido a los riesgos que implica trabajar con la microempresa. Para mitigar este riesgo, el proyecto contempla tres acciones: (i) se reconoce un porcentaje de subsidio en la intervención para generar suficiente demanda por parte de las empresas líderes; (ii) se invertirán US\$120.000 en actividades de sensibilización y promoción a los principales actores del proceso; y, (iii) finalmente, el diseño mismo del proyecto, el cual contempla la ejecución por etapas definidas que implican la demostración de logros de los componentes anteriores y de compromisos concretos previos a la continuación de los siguientes componentes.

También existe el riesgo de la dependencia de las microempresas del mercado adquirido a través del proyecto. Para mitigarlo, se contempla que las intervenciones incluyan no sólo aspectos técnicos, sino también de gestión y apertura de nuevos mercados.

Beneficiarios:

Los beneficiarios del proyecto serán por lo menos 200 micro y pequeñas empresas (MYPES) con potencial de ser proveedoras de grandes y medianas empresas. Estas 200 empresas formarán parte de no menos de 5 cadenas productivas.

Revisión social y ambiental:

La operación fue revisada por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en su sesión del 29 de septiembre de 2000.

Condiciones contractuales especiales:

determinando que no había lugar para acciones especiales.

Condiciones previas al primer desembolso del componente 1: la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Acta de la Junta Directiva, mediante la cual se nombra al coordinador, se determinan sus funciones y se le asigna este trabajo en forma exclusiva; y, (ii) del primer plan anual del proyecto, el cual contemple un cronograma detallado de las actividades, los recursos previstos, las metas a lograr en cada actividad y las acciones necesarias para lograrlas (párrafo 4.5).

Condición previa a la ejecución del componente 2: presentación a satisfacción del Banco de: (i) las bases del concurso y la propuesta de criterios de calificación de las mismas; (ii) informe de evaluación sobre las acciones y resultados de las acciones de promoción desarrolladas; y, (iii) presentación de las cartas de compromiso de las empresas líderes promocionadas e interesadas en participar en el proyecto, comprometiéndose a aportar un mínimo del 10% del costo del desarrollo de los planes de acción (párrafo 4.8).

Condición previa a desembolsos que financien los componentes 3 y 4: (i) la presentación a satisfacción del Banco de las cartas de compromiso de las empresas líderes seleccionadas de aportar como mínimo el 15% de los costos de la intervención; y, (ii) un informe sobre el proceso de selección de las cinco cadenas productivas elegidas para intervenir (párrafo 4.11).

Los consultores que SERCAL contrate para la elaboración de las bases del concurso y los criterios de calificación de las mismas, quedarán automáticamente eliminados de la posibilidad de ser consultores contratados por las empresas para la elaboración de los diagnósticos, planes de acción e intervención posterior (párrafo 4.8).

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Chile para todas las modalidades de financiamiento previstas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 6 de octubre de 1993. La operación es elegible para financiamiento del FOMIN en el marco de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A) y es, consistente con las disposiciones del FOMIN que buscan desarrollar el mercado de servicios no financieros promoviendo la vinculación de micro y pequeñas empresas a las cadenas productivas y fomentando la integración empresarial.

II. ANTECEDENTES

A. El sector empresarial chileno

- 2.1 Según cifras de 1997 de la Corporación de Fomento Productivo (CORFO), el sector empresarial chileno está conformado por un total de 526.920 empresas, de las cuales la mayor parte son microempresas (82% del total). Si a ese estrato se suma la pequeña y mediana empresa, en conjunto llegan a constituir 99% del universo empresarial. Solamente 4.814 empresas corresponde a la categoría de grandes empresas.
- 2.2 Las grandes empresas dan cuenta del 71,9% del total de las ventas; las pequeñas y medianas contribuyen con el 23,7% y la microempresa con el 4,5%. Estas cifras muestran una elevada concentración de la actividad económica nacional en pocas empresas. La distribución geográfica de las empresas muestra que a mayor tamaño de las firmas, más pronunciada es la preferencia por ubicarse en la región metropolitana. En efecto, en ella se concentran el 72,7%; la sigue la mediana empresa con 62%; la pequeña con 48,8% y la microempresa con 34,7%.

B. El problema

- 2.3 El sector empresarial chileno ha venido mostrando un comportamiento positivo en cuanto a presencia en los mercados internacionales de los productos y servicios elaborados por medianas y grandes empresas. La profundización de este modelo exige a esas empresas desarrollar capacidades competitivas basadas cada vez en menor medida en el precio de los productos y en el costo de los insumos y cada vez más en otros elementos como la calidad de los productos, la rapidez de respuesta a las demandas de los consumidores, la diversificación permanente de la oferta, las características del servicio postventa y la flexibilidad del proceso productivo, entre otros factores.
- 2.4 Las inversiones necesarias para el desarrollo de estas capacidades, la velocidad con la que evoluciona la tecnología, la acelerada obsolescencia de los productos y la variedad de normas y costumbres que caracteriza el escenario internacional, han generado una cantidad de requerimientos que difícilmente la empresa puede satisfacer sólo con sus propios recursos. En ese sentido, para afrontar con éxito esta

nueva dinámica competitiva, las empresas deben desarrollar enfoques de gestión basados en la generación de vínculos de colaboración con otros sujetos de su entorno más cercano. A través de la colaboración las empresas pueden acelerar sus procesos de aprendizaje, alcanzar economías de escala y concentrarse en los ámbitos donde poseen mayores ventajas competitivas.

- 2.5 Sin embargo, existen algunos obstáculos para el desarrollo de las relaciones de colaboración inter-empresariales. Por un lado, las empresas enfrentan elevados costos de información y de coordinación derivados de la dificultad de identificar y conocer a los socios potenciales y de la complejidad de ponerse de acuerdo sobre los objetivos del trabajo conjunto, las modalidades de distribución de beneficios y las responsabilidades a asumir. Un segundo tipo de obstáculo se genera por la desconfianza recíproca entre los empresarios, producto de la autosuficiencia y el individualismo que han caracterizado la actitud empresarial, así como del temor a las conductas oportunistas. Finalmente, existe una marcada desconfianza por parte de las grandes empresas respecto de la calidad, volumen y oportunidad con que unidades más pequeñas puedan satisfacer su demanda.

C. Los beneficios de la integración productiva

- 2.6 La integración productiva es una forma de cooperación entre empresas que se ubican en diferentes etapas de un proceso productivo. Permite a las empresas más pequeñas aumentar la competitividad al ver incrementados los niveles de calidad y productividad como efecto de la transferencia de tecnología, conocimientos y exigencias por parte de las empresas más grandes, líderes de la cadena y poseedoras del mercado. Por tanto, son las más interesadas en generar cadenas de subcontratación que les permitan mejorar su propia posición competitiva y disminuir los costos.
- 2.7 Hay diferentes tipos de encadenamientos. La **integración horizontal**, también conocida como “clustering”, se configura cuando pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado, a través de compras comunes, producción conjunta, especialización en determinados procesos de producción complementarios con la especialización de otros agentes de la misma cadena, comercialización conjunta, etc. La **integración vertical** se configura cuando hay cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. Más específicamente, cuando pequeñas empresas establecen relaciones de suministro con empresas de mayor tamaño, están garantizando mercados estables, asimilación de tecnologías, información y estándares de desempeño.
- 2.8 Cualquiera de las dos formas descritas permite consolidar procesos de desarrollo económico local, por la interacción de empresarios de cualquier tamaño con entidades locales, como los gobiernos regionales y municipales, asociaciones de empresarios, cámaras de industriales, etc. Es de anotar que la presencia de cadenas productivas establecidas en una zona específica, contribuye a generar valor agregado local.

- 2.9 La incorporación a una red o cadena productiva obliga a las empresas a modificar su organización e incluso implica la adopción de nuevas tecnologías. A menudo los conocimientos necesarios para adecuar la tecnología y organización productiva de las empresas al nuevo entorno competitivo derivado del trabajo asociativo no están al alcance inmediato de las empresas o pueden presentarse resistencias de parte de los miembros de la empresa, requiriendo, por lo tanto, invertir tiempo y recursos para desarrollar dichos conocimientos.
- 2.10 Un ejemplo es el que enfrenta la cadena productiva del cobre en el norte de Chile. Esta cadena esta conformada por un grupo de cuatro o cinco empresas líderes que comercializan sus productos en mercados internacionales competitivos; a su vez demandan una amplia gama de bienes y servicios que en parte son abastecidos por empresas de la región y en parte por firmas localizadas en el área metropolitana, aunque en la misma zona existen micro y pequeñas empresas con potencialidad para satisfacer esas mismas necesidades.
- 2.11 Las empresas mineras líderes de la región podrían ganar competitividad, vía menores costos y mayor calidad de insumos, si encontraran una oferta local más adecuada a sus necesidades, por ejemplo en metalmecánica, servicios de mantenimiento, etc. Sin embargo, las escasas capacidades productivas y empresariales de las pequeñas firmas locales se transforman en una barrera para abastecer a las empresas líderes, las que a su vez no parecen dispuestas a asumir por sí mismas los costos y riesgos de desarrollar a esos pequeños proveedores.
- 2.12 Otro ejemplo es la cadena de productos del mar, en particular los derivados de las algas marinas. El proceso productivo es sencillo e incluye las etapas de recolección, secado, molienda y exportación. El problema de este encadenamiento es que las microempresas que efectúan la recolección de algas no tienen las capacidades productivas y empresariales necesarias para abastecer en cantidad y calidad a las empresas medianas que efectúan la molienda y exportación.
- 2.13 La lista de ejemplos es amplia e incluye al sector eléctrico (suministros de partes y servicios varios), la agroindustria, el sector productor de pisco, etc. En el marco descrito, este proyecto pretende contribuir a mejorar las competencias del sector empresarial chileno a través del fortalecimiento de las relaciones entre las grandes y las micro y pequeñas empresas que operan en un mismo proceso o cadena productiva. Esto se logra mediante la generación de conciencia por parte de las empresas líderes de las cadenas productivas (grandes y medianas empresas) y la capacitación y asistencia técnica a sus proveedoras locales (micros y pequeñas empresas).

D. Oportunidad para microempresarios

- 2.14 El Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO atiende básicamente el desarrollo de relaciones de integración productiva entre la gran empresa y su proveedor inmediato, sin que busque atender la cadena de subcontratación completa. Se ha orientado fundamentalmente al sector agroindustrial; en otros sectores, su participación ha sido marginal y sus principales logros se han

restringido a la creación de empresas proveedoras por parte de ex-empleados. Finalmente, el programa de CORFO, no busca la inserción de estas cadenas de integración vertical en un contexto de desarrollo económico local.

- 2.15 El proyecto que se presenta aportará los medios para el desarrollo y fortalecimiento de cadenas productivas en sectores distintos a la agroindustria, a través del apoyo a micro y pequeñas empresas localizadas en áreas geográficas reducidas. Aprovechará las lecciones aprendidas de las experiencias de desarrollo de proveedores en Chile que aunque han sido limitadas permiten extraer las siguientes lecciones: (i) existe una gran desconfianza entre los empresarios(as) que los limita para generar actividades asociativas; (ii) los encadenamientos en regiones no responden a estrategias de desarrollo local o regional; (iii) el actual Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) de CORFO no se hace cargo de diagnosticar los problemas con una perspectiva local, ni de analizar los encadenamientos con niveles mas allá del segundo nivel o las restricciones que tienen las empresas locales; y, (iv) finalmente, no pone énfasis en la necesidad de desarrollar los servicios asociados a la provisión de productos, la cual es la clave para agregarle valor a los productos de las MYPE.
- 2.16 El proyecto es presentado por la Fundación SERCAL, entidad que aportará su capacidad de diseño, elaboración e implementación de metodologías adaptadas para la resolución de necesidades específicas; su experiencia en la transferencia de conocimientos técnicos a contrapartes locales para fortalecer sus capacidades como instituciones de desarrollo; un equipo de trabajo que cuenta con experiencia en la aplicación de planes y programas de acción en diferentes realidades culturales; la experiencia en articular redes de apoyo para dar sostenibilidad a los programas y proyectos de fomento empresarial en Chile y del resto de Latinoamérica.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El proyecto tiene por objeto contribuir al incremento de la competitividad en diversos sectores de la economía que tengan fuerte presencia de micro y pequeñas empresas con potencial de ser o que ya operan como proveedoras dentro de cadenas productivas concentradas en áreas locales específicas.
- 3.2 El objetivo específico es el fortalecimiento de por lo menos 200 micro y pequeñas empresas a fin de garantizar su presencia efectiva y participativa dentro de una cadena productiva inserta en un ámbito de desarrollo local.

B. Componentes

- 3.3 Para alcanzar sus objetivos, se plantean 4 componentes: (i) sensibilización a empresas líderes y agencias de desarrollo local; (ii) elaboración de diagnósticos y planes de acción para las cadenas productivas; (iii) intervención en no menos de 5 cadenas productivas; y, (iv) difusión, administración y evaluación de la metodología y resultados.

1. Sensibilización a empresas líderes y agencias de desarrollo local (FOMIN US\$15.500; SERCAL US\$106.000)

- 3.4 A través de este componente se pretende incentivar a las empresas locales y a entidades consultoras y agencias de desarrollo local para que envíen propuestas de desarrollo de cadenas de proveedores locales. También se espera incentivar a las empresas a que se conviertan en líderes de estas cadenas de proveedores, aportando experiencia, mercados para las unidades más pequeñas, estándares de calidad y transferencia de tecnología, apoyándose en una red de consultores calificada para ello. SERCAL elaborará manuales de implementación para la generación de cadenas de productores y la capacitación en los mismos a agentes consultores y de desarrollo local.
- 3.5 Dentro de los mecanismos de promoción, aparte de reuniones de motivación, grupos focales, comunicaciones y organización de pequeños talleres, se prevé la elaboración de una página web informativa sobre los objetivos y metas del proyecto.
- 3.6 Los productos esperados de este componente son: (i) por lo menos 10 firmas consultoras o agencias de desarrollo local capacitadas para intervenir localmente y propiciar desarrollo de proveedores para empresas líderes locales; y, (ii) por lo menos 25 empresas líderes potencialmente interesadas en presentar propuestas de desarrollo de proveedores.

2. Diagnóstico y definición de planes de acción para las cadenas de integración productiva (FOMIN US\$166.500; SERCAL US\$61.000)

- 3.7 A partir de las propuestas presentadas por las posibles empresas líderes, se pretende diagnosticar alrededor de diez cadenas productivas a fin de conocer sus características generales, los problemas que afectan su competitividad e identificar las posibilidades de inserción en un contexto local y de mejora de la productividad general de una zona. Cada diagnóstico tomará en consideración las perspectivas de las empresas líderes de la cadena, de las micro y pequeñas firmas que operan, o tienen potencial para operar como proveedoras de las empresas líderes y también de los agentes e instituciones públicas y privadas que desarrollan actividades en el área geográfica local en el que funciona la cadena productiva.
- 3.8 Las propuestas iniciales serán evaluadas por un Comité de Evaluación (CE). Algunos aspectos que se considerarán para la evaluación de las propuestas son: (i) las características generales de la cadena productiva a diagnosticar, incluyendo: el sector económico, breve historia de la empresa líder (evolución últimos 3 años, situación actual y desafíos futuros), compromiso de la empresa líder hacia el desarrollo de proveedores locales, análisis general de proveedores locales (actuales y potenciales), la cantidad de micro y pequeñas empresas que la conformarían, empleo y valor de producción según tamaño de empresa, el grado de concentración geográfica de la cadena y los problemas y oportunidades para las micro y pequeñas empresas asociadas a la cadena, presencia de instituciones locales comprometidas con el desarrollo de la cadena productiva; (ii) que la cadena productiva a

diagnosticar tenga mercado, productos y servicios claramente identificados; (iii) que sean iniciativas en las que los empresarios líderes de la cadena tengan un rol activo; y, (iv) la metodología para la elaboración del plan de acción.

- 3.9 Las empresas líderes cuyas propuestas resulten elegidas para la siguiente fase (elaboración de planes de acción), podrán escoger consultores de una lista que el programa les ofrecerá. Esta lista, a su vez, estará conformada por los consultores a los que se incentivó a participar y han recibido capacitación en metodologías para desarrollar cadenas de proveedores y subcontratación. Estas firmas consultoras serán las encargadas de efectuar el diagnóstico y confeccionar los planes de acción. El programa cofinanciará el 90% de los costos de elaboración de los planes de acción.
- 3.10 Los planes de acción serán evaluados por el CE a fin de identificar al menos cinco para ser cofinanciados por el proyecto. Los elementos que se deberán tener en cuenta para la evaluación son: (i) antecedentes del equipo de trabajo, en particular experiencia en proyectos sobre servicios de capacitación y asistencia técnica para micro y pequeñas empresas, cooperación empresarial y desarrollo de proveedores y desarrollo económico local; (ii) características del plan de acción: cantidad de micro y pequeñas empresas¹ que serán asistidas, tipos de servicios y metodologías de trabajo, costo total del proyecto, cofinanciamiento solicitado, alianzas estratégicas con instituciones locales para desarrollo del plan de acción, y establecimiento de la metodología a seguir para garantizar que los temas de calidad, oportunidad y cantidad sean tratados disminuyendo como resultado los rechazos, retrasos y garantizando volúmenes en el caso de bienes, o disminución de reclamos, aumento en la rapidez de atención y conformidad del cliente si se trata de servicios; y, (iii) clara integración con estrategias de desarrollo local.
- 3.11 Los productos esperados de este componente son: (i) por lo menos 10 diagnósticos y planes de acción elaborados; y, (ii) no menos de 5 planes de acción seleccionados.

3. Intervención en 5 cadenas productivas (FOMIN US\$850.000; SERCAL US\$222.000)

- 3.12 Corresponde al desarrollo de los planes de acción que se establezcan para las cadenas productivas seleccionadas. Durante 18 meses se asistirá a las cadenas productivas con los servicios de asistencia técnica y capacitación requeridos para el logro de los objetivos. El Programa cofinanciará el 85% de los costos de intervención, debiendo las empresas líderes financiar el 15% de los mismos.
- 3.13 La intervención en el desarrollo de las cadenas productivas durará en promedio 18 meses, en los cuales, siguiendo planes de trabajo acordados por las partes, se implementarán relaciones de coordinación y transferencia de tecnología de las grandes empresas a sus proveedoras de menor tamaño, específicamente a las micro y pequeñas empresas con potencial de convertirse en proveedoras directas o a través de subcontratación de las empresas líderes; asistencia técnica para el diseño,

¹ Para ello se seguirán las definiciones de CORFO al respecto.

promoción y comercialización de productos y servicios; investigación y desarrollo tecnológico; capacitación para el trabajo en grupo, mejoramiento de prácticas productivas, nuevas tecnologías, control de calidad, gestión de inventarios, gestión empresarial, etc. Estas intervenciones se desarrollarán de acuerdo con los planes de trabajo previamente aprobados.

- 3.14 El principal producto esperado de este componente es la presencia efectiva y participativa de por lo menos 200 micro y pequeños proveedores dentro de cadenas productivas insertas en un ámbito de desarrollo local. A su vez, el efecto inmediato es un incremento del valor agregado local. También se espera que se generen incrementos importantes en la competitividad de las empresas líderes, así como mayor estabilidad económica de las unidades empresariales más pequeñas y su potenciamiento a otros mercados a raíz del prestigio que adquirirán por ser miembros activos de una cadena productiva.

4. Difusión, administración y evaluación (FOMIN US\$60.000; SERCAL US\$450.000)

- 3.15 En este componente se incluyen las actividades relacionadas con la administración general del proyecto, la realización de un evento internacional de difusión de los resultados y metodologías empleadas, así como las correspondientes a las evaluaciones del proyecto.
- 3.16 Los productos de este componente son: (i) un documento metodológico ilustrativo de la ejecución del proyecto; y, (ii) la realización de un evento de escala internacional, en donde se da a conocer la experiencia chilena y se difunda el documento metodológico.

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Organismo Ejecutor

- 4.1 La Fundación SERCAL es una institución sin fines de lucro, que tiene por misión contribuir al desarrollo económico sostenible en Chile y los países de la región. Su objetivo es fomentar el desarrollo y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa y las cooperativas, apoyando especialmente a sectores de bajos recursos. Sus inicios se remontan a 1983, cuando un grupo de profesionales vinculados a la Fundación Friedrich Ebert, decidió impulsar un proyecto de fomento a micro, pequeñas y medianas unidades productivas. Su sede principal está en Santiago de Chile y cuenta con sedes regionales en Viña del Mar, Talca y recientemente en el marco de ampliar sus actividades en la región ha abierto una filial en Buenos Aires, Argentina, además cuenta con una representación en Lima, Perú.
- 4.2 SERCAL ha participado como consultora en diversos proyectos de Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), tanto como consultora encargada de ejecutar proyectos de capacitación y desarrollo empresarial de microempresas,

como en otros de evaluación de proyectos hacia el sector. Igualmente, ha sido consultora en proyectos CORFO, como los Proyectos de Fomento (PROFOS), Fondo de Asistencia Técnica (FAT) y en el de Desarrollo de Proveedores. En todos estos proyectos ha ofrecido servicios que propenden a mejorar la competitividad de sus clientes, construyendo capacidades endógenas y preparando para el cambio, a través de la articulación de agentes, soportes y herramientas diversas con enfoque participativo e interdisciplinario. Igualmente, ha desarrollado metodologías para el manejo de problemas y mejoras de calidad ambiental y de estándares de calidad. Actualmente, es co-ejecutor, junto con la Fundación CANE de Argentina de un proyecto FOMIN (ATN/MH-7331-RG) recientemente aprobado y cuyo objetivo es la implantación y mejora de estándares de calidad en la pequeña y mediana empresa de Argentina, Chile y Uruguay.

- 4.3 Para la ejecución de todos estos proyectos, SERCAL cuenta con una planta de personal estable y de amplio reconocimiento. Se ha encargado de capacitar consultores individuales quienes se asocian con SERCAL para la ejecución de proyectos específicos.

B. Mecanismo de Ejecución

1. Responsabilidad de la Ejecución

- 4.4 La Fundación SERCAL se encargará de: (i) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto; (ii) revisar la ejecución del presupuesto; (iii) revisar y aprobar el plan anual de actividades del proyecto y el presupuesto, incluyendo el uso y apropiación de la contrapartida local; (iv) asignar recursos financieros a fin de asegurar la continuidad del proyecto; (v) diseñar y ejecutar el concurso público para la selección y contratación al personal técnico; y, (vi) suscribir los convenios necesarios con los consultores encargados de las intervenciones a fin de garantizar la correcta ejecución del proyecto.
- 4.5 El personal técnico requerido para la ejecución del proyecto es el siguiente: (i) un coordinador de proyecto; y, (ii) una secretaria. El resto del personal se contratará temporalmente para la ejecución de labores específicas. Las funciones del coordinador del proyecto, aparte de las propiamente administrativas y de coordinación general, incluyen las siguientes: (i) dar asesoría técnica para el desarrollo de los documentos de proyectos locales; (ii) dar asistencia técnica puntual a los consultores; (iii) apoyar los procesos de desarrollo de los planes de acción; (iv) participar en todas las actividades relacionadas con el seguimiento y evaluación de los planes de acción; y, (v) elaborar los planes anuales de actividades del proyecto que contemplen un cronograma detallado de las actividades, los recursos previstos, las metas a lograr en cada actividad y las acciones necesarias para lograrlas. El coordinador del proyecto será uno de los actuales directores de SERCAL, quién se encargará exclusivamente de la coordinación y ejecución del proyecto. Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Acta de la Junta Directiva, mediante la cual se nombra al coordinador, se determinan sus funciones y se le asigna este trabajo en forma exclusiva; y, (ii) la entrega del primer plan anual.

2. Mecánica Operativa

- 4.6 SERCAL se encargará de promocionar el proyecto y sus beneficios con agencias de desarrollo local, firmas consultoras y empresas líderes. Para ello adecuará su página web, anunciará el programa en diarios de circulación nacional y capacitará a los interesados en participar (tanto agencias consultoras de desarrollo local como empresas líderes) en la mecánica de integración productiva. Desarrollará las acciones necesarias para incentivar a las empresas líderes a presentarse a un concurso sometiendo sus propuestas de diagnóstico y posibilidades de integración de las unidades económicas más pequeñas a la cadena de proveedores.
- 4.7 El principal incentivo para las empresas líderes está en que participarán activamente, junto con los microempresarios, en el diseño de la capacitación, entrenamiento y asistencia técnica que requerirían las micro y pequeñas empresas para poder convertirse en proveedoras de las mismas. Los beneficios de este esquema se quedan en todas las empresas de la cadena. En efecto, la micro y pequeña recibe una efectiva transferencia de tecnología, genera valor agregado y asegura mercado; la empresa líder gana competitividad y se queda con parte del valor agregado por efecto de las economías de escala. Por ello, SERCAL se encargará de comprometer a las empresas líderes a aportar el cofinanciamiento necesario para el desarrollo de la cadena de subcontratación de proveedores. Igualmente, velará para que las micro y pequeñas empresas reconozcan a los consultores un porcentaje del costo de la intervención, el cual se hará efectivo en la medida en que las partes cumplan con los indicadores de desempeño trazados en los planes de acción.
- 4.8 Las empresas líderes presentarán propuestas para elaborar diagnósticos de desarrollo de proveedores en un contexto local, a ser desarrolladas por firmas consultoras o agencias de desarrollo local. Estas propuestas serán evaluadas inicialmente por personal contratado por SERCAL para el efecto y finalmente, de acuerdo con los criterios técnicos de selección anotados, por el CE. Serán condiciones previas a los desembolsos del componente 2, las siguientes: (i) presentación a satisfacción del Banco de las bases del concurso y la propuesta de criterios de calificación de las mismas; (ii) informe de evaluación sobre las acciones y resultados de las acciones de promoción desarrolladas; y, (iii) presentación de las cartas de compromiso de las empresas líderes promocionadas e interesadas en participar en el proyecto, comprometiéndose a aportar un mínimo del 10% del costo del desarrollo de los planes de acción. Es de aclarar que los consultores que SERCAL contrate para la elaboración de las bases del concurso y los criterios de calificación de las mismas, quedarán automáticamente eliminados de la posibilidad de ser consultores contratados por las empresas para la elaboración de los diagnósticos, planes de acción e intervención posterior.
- 4.9 El CE será el encargado de evaluar las propuestas de diagnóstico, los planes de acción y de estar permanentemente haciendo el seguimiento metodológico a la labor de los consultores. Este CE estará conformado por CORFO, la Corporación de la Producción y el Comercio (CPC), Servicio de Cooperación Técnica

(SERCOTEC), líderes industriales, financieros y comerciales y consultoras que actualmente fungen como Organismos Intermedios de CORFO.

- 4.10 Una vez se elijan las propuestas de desarrollo de proveedores, se concursarán nuevamente las propuestas de plan de acción resultantes. Se espera elegir no menos de 5 planes de acción, que involucren por lo menos 200 microempresas en capacidad de ser proveedoras de empresas de mayor tamaño. Dentro de los criterios de elegibilidad para escoger los planes de acción ganadores, el CE tendrá en cuenta especialmente, la voluntad de las empresas líderes de cofinanciar el proceso de capacitación y entrenamiento de las microempresas, lo cual se demostrará mediante la presentación de cartas de compromiso en tal sentido.
- 4.11 Serán condiciones previas a los desembolsos destinados a financiar la intervención en el desarrollo de las cadenas de proveedores (componente 3) y los correspondientes al componente de difusión, administración y evaluación (componente 4), los siguientes: (i) la presentación a satisfacción del Banco de las cartas de compromiso de las empresas líderes seleccionadas de aportar como mínimo el 15% de los costos de la intervención; y, (ii) un informe sobre el proceso de selección de las cinco cadenas productivas elegidas para intervenir.

C. Adquisición de Bienes y Servicios

- 4.12 La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, se realizarán de acuerdo con los procedimientos del Banco en la materia; su adquisición o contratación estará abierta a todos los países miembros del FOMIN.

D. Beneficiarios

- 4.13 Los beneficiarios del proyecto serán por lo menos 200 micro y pequeñas empresas (MYPE) con potencial de ser proveedoras de grandes y medianas empresas. Estas 200 empresas formarán parte de no menos de 5 cadenas productivas.
- 4.14 Con este proyecto se apoyará una cartera de no menos de 5 proyectos de cadenas productivas para la micro y pequeña empresa, cada uno de los cuales agrupará un número de empresas que variará según la modalidad de integración requerida por los empresarios, pero que en promedio agrupará alrededor de 40 micro y pequeñas empresas por cadena productiva.
- 4.15 Criterios de elegibilidad: (i) ser micro o pequeña empresa, (ii) pertenecer a un encadenamiento productivo o tener potencial para hacerlo, y, (iii) manifestar compromiso en participar en las actividades del plan de acción.

E. Seguimiento

- 4.16 El Marco Lógico que se presenta como Anexo I a este documento proporciona los elementos para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. SERCAL, será responsable por el seguimiento y la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre deberá preparar un informe de progreso en el cual se documentarán las actividades realizadas durante dicho período. Los informes – cuyo formato de

presentación se acordará con la Representación en Chile-, incluirán el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de desempeño del Marco Lógico, un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el siguiente período. El informe de progreso será entregado a la Representación del Banco dentro de los 30 días siguientes al cierre del término del semestre correspondiente. La Representación usará estos informes para hacer el seguimiento del programa y para preparar un informe final sobre los efectos del proyecto dentro de los tres meses siguientes al último desembolso.

F. Sostenibilidad del proyecto

- 4.17 A través de la ejecución de este proyecto, se espera contribuir a lograr tener MYPES establecidas como proveedoras de cadenas productivas de alto valor agregado. En relación con los productos resultantes, se tendrán nuevos consultores especializados en el tema de desarrollo de proveedores y desarrollo económico local, así como nuevas metodologías de trabajo probadas, lo que reduce los costos de entrada al mercado de servicios de desarrollo empresarial. De otra parte, la experiencia adquirida por SERCAL y la inversión de sus recursos se verá recompensada al poder, una vez finalizado el proyecto, seguir ejecutando iniciativas similares. Finalmente, los microempresarios beneficiarios del proyecto, se harán efectivamente partícipes del proyecto al pagar un porcentaje del costo de los servicios recibidos.

G. Contabilidad y Auditoría

- 4.18 A SERCAL le corresponderá: (a) establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y utilización de fondos del proyecto. Los registros del proyecto de la institución contendrán: (i) identificación de recursos y distintas fuentes; (ii) información sobre los gastos del proyecto, distinguiendo las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; y, (iii) los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados; (b) apertura de cuentas bancarias separadas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; (c) el procesamiento de los pedidos de desembolsos y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos de desembolsos del Banco; y, (d) preparar y presentar al Banco el estado financiero final del proyecto auditado por una firma independiente aceptable al Banco, así como también de los informes del fondo rotatorio.

H. Período de Ejecución y Desembolsos

- 4.19 El período de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de desembolsos de 42 meses. Los desembolsos del proyecto se harán a través de un Fondo Rotatorio, equivalente al 10% de la contribución. Se establecerán mecanismos de control para el seguimiento a la utilización de los recursos del proyecto.

I. Estado de avance del proyecto

- 4.20 SERCAL ha identificado algunas cadenas productivas² y cuenta con la metodología y parámetros mínimos para la capacitación de consultores. SERCAL estima que la demanda por este tipo de servicios, implicaría la atención a más de 800 micro y pequeños empresarios. Cuenta también con acuerdos preliminares con empresas consultoras y agencias consultoras de desarrollo local, como son los casos del Centro de Desarrollo Productivo del Norte Grande (CDP), Corporación Santiago Innova, Corporación de Investigación Tecnológica- INTEC-, algunas Universidades y en general las Corporaciones de Desarrollo regional.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El proyecto tiene un costo de US\$1.931.000. El FOMIN financiará US\$1.092.000, SERCAL aportará US\$670.500 y entre las empresas líderes y las consultoras aportarán la suma de US\$168.500, tal y como se observa a continuación:

Componentes	FOMIN	SERCAL	Empresas	TOTAL
Sensibilización a empresas líderes y agencias de desarrollo local	15.500	106.000		121.500
1. Servicios de consultoría	10.500	14.400		24.900
2. Capacitación		71.600		71.600
3. Viajes y gastos representación		6.000		6.000
4. Gastos varios promoción proyecto	5.000	14.000		19.000
Diagnósticos y Planes de Acción	166.500	42.500	18.500	227.500
1. Servicios de consultoría	166.500	42.500	18.500	227.500
Intervención en 5 cadenas productivas	850.000	72.000	150.000	1.072.000
1. Servicios de consultoría	850.000	72.000	150.000	1.072.000
Difusión, administración y evaluación	60.000	450.000		510.000
1. Servicios de consultoría y administración		345.000		345.000
2. Evento de difusión		80.000		80.000
3. Imprevistos	40.000	25.000		65.000
4. Evaluaciones intermedia y final	20.000			20.000
TOTAL	1.092.000	670.500	168.500	1.931.000
Participación %	56,0%	35,0%	9,0%	100,0%

- 5.2 SERCAL es responsable por el 100% de la contrapartida local, es decir, por la suma de US\$839.000. Es importante considerar como contrapartida el aporte de las empresas líderes a fin de no salirse de los estándares de la CORFO para el programa de Desarrollo de Proveedores y fundamentalmente, debido a que esta es una forma efectiva de involucrar a las empresas líderes en las inversiones requeridas para lograr el incremento en competitividad que sus mercados demandan y de esta forma garantizar que se apropien del proyecto.

² Ver Anexo II

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 6.1 Para las empresas proveedoras las ventajas se dan por la expectativa de disponer de un mercado relativamente seguro, y contar con el respaldo técnico de la empresa demandante, el cual eventualmente y en ciertos casos constituye una fuerte promoción de innovaciones y cadena de transmisión para su actualización tecnológica. Apoyar el fortalecimiento de cadenas productivas, considerando insertarlas en un marco de desarrollo local, tiene un mayor impacto a nivel de la micro y pequeña empresa que los programas orientados exclusivamente a la capacitación y asistencia técnica de estas pequeñas unidades de negocios.
- 6.2 De otra parte, las empresas locales que actualmente forman parte de las cadenas de subcontratación que resulten elegidas, procurarán mantenerse en buen nivel competitivo y de costos, a fin de no resultar desplazadas por las microempresas entrenadas para participar en estos mercados.

A. Riesgos

- 6.3 El proyecto en consideración es altamente riesgoso, debido principalmente a la percepción de las empresas de mayor tamaño sobre las ineficiencias e ineptitudes de las unidades económicas más pequeñas. Por tanto, el principal riesgo de la operación es que no exista suficiente demanda por parte de las empresas líderes debido a los riesgos que implica trabajar con la microempresa. Para mitigar este riesgo, el proyecto contempla tres acciones: (i) se reconoce un porcentaje de subsidio en la intervención para generar suficiente demanda por parte de las empresas líderes; (ii) se invertirán US\$120.000 en actividades de sensibilización y promoción a los principales actores del proceso; y, (iii) finalmente, el diseño mismo del proyecto, el cual contempla la ejecución por etapas definidas que implican la demostración de logros de los componentes anteriores y de compromisos concretos previos a la continuación de los siguientes componentes (párrafos 4.8 y 4.11).
- 6.4 También existe el riesgo de la dependencia de las microempresas del mercado adquirido a través del proyecto. Para mitigarlo, se contempla que las intervenciones incluyan no sólo aspectos técnicos, sino también de gestión y apertura de nuevos mercados.

B. Comité de Medio Ambiente e Impacto Social

- 6.5 La operación fue revisada por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en su sesión del 29 de septiembre de 2000, determinando que no había lugar para acciones especiales.

VII. EVALUACIÓN

- 7.1 Con recursos de la cooperación técnica, el Banco contratará un consultor para efectuar una evaluación intermedia. Se efectuará cuando se hayan comprometido el 50% de los recursos o hayan transcurrido 18 meses de ejecución, lo que ocurra

primero. Deberá incluir, como mínimo, los siguientes aspectos: (i) actividades desarrolladas para promocionar el proyecto entre las potenciales empresas líderes; (ii) actividades relacionadas con la evaluación de las propuestas recibidas; y, (iii) el proceso de selección de las cinco cadenas productivas en las que se intervendrá. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del proyecto, así como sugerir la suspensión de desembolsos en caso de encontrar deficiencias estructurales en su ejecución. Los desembolsos podrán reanudarse una vez el ejecutor demuestre que ha tomado las medidas necesarias para corregir tales deficiencias.

- 7.2 A los 36 meses de ejecución del proyecto y con recursos de la cooperación técnica, el Banco contratará un consultor para que efectúe la evaluación final. Esta evaluación intentará evaluar el impacto del proyecto. En este sentido, se deben evaluar, entre otros aspectos, los siguientes: (i) actividades desarrolladas a fin de vincular a las empresas líderes al proyecto; (ii) detallar las actividades de capacitación y asistencia técnica desarrolladas; (iii) acciones desarrolladas a fin de adecuar los programas de las cadenas productivas con aspectos prácticos de desarrollo económico local; (iv) número de micro y pequeñas empresas participando y número de empresas de menor tamaño que efectivamente están siendo parte de las cadenas productivas; (v) incrementos de las ventas a nivel local, generación de valor agregado regional, número de proveedores nuevos, número de subcontrataciones resultantes; y, (vi) en general el cumplimiento de las actividades del proyecto, revisando específicamente los recursos aplicados y la asignación de la contrapartida.

VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 8.1 Ninguna.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 **Condiciones previas al primer desembolso del componente 1:** la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Acta de la Junta Directiva, mediante la cual se nombra al coordinador, se determinan sus funciones y se le asigna este trabajo en forma exclusiva; y, (ii) el primer plan anual del proyecto, el cual contemple un cronograma detallado de las actividades, los recursos previstos, las metas a lograr en cada actividad y las acciones necesarias para lograrlas (párrafo 4.5).
- 9.2 **Condiciones previas a la ejecución del componente 2:** (i) presentación a satisfacción del Banco de las bases del concurso y la propuesta de criterios de calificación de las mismas; (ii) informe de evaluación sobre las acciones y resultados de las acciones de promoción desarrolladas; y, (iii) presentación de las cartas de compromiso de las empresas líderes promocionadas e interesadas en participar en el proyecto, comprometiéndose a aportar un mínimo del 10% del costo del desarrollo de los planes de acción (párrafo 4.8).
- 9.3 **Condición previa a desembolsos que financien los componentes 3 y 4:** (i) la presentación a satisfacción del Banco de las cartas de compromiso de las empresas líderes seleccionadas de aportar como mínimo el 15% de los costos de la

intervención; y, (ii) un informe sobre el proceso de selección de las cinco cadenas productivas elegidas para intervenir (párrafo 4.11).

- 9.4 Los consultores que SERCAL contrate para la elaboración de las bases del concurso y los criterios de calificación de las mismas, quedarán automáticamente eliminados de la posibilidad de ser consultores contratados por las empresas para la elaboración de los diagnósticos, planes de acción e intervención posterior (párrafo 4.8).

MARCO LÓGICO

FOMIN – TC-0007039 – Encadenamientos productivos para Microempresas

NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
o tiene por objeto contribuir al de la competitividad en diversos la economía que tengan fuerte e micro y pequeñas empresas con de ser o que ya operan como s dentro de cadenas productivas s en áreas locales específicas.	•	•	•
específico es el fortalecimiento de ueñas empresas a fin de garantizar a efectiva y participativa dentro de productiva inserta en un ámbito de local.	Al tercer año del proyecto • 200 micro y pequeñas empresas se encuentran participando en cadenas productivas lideradas por empresas de tamaño mediano o grande.	• Publicación • Informe Final del Proyecto	•
es: <i>ización de empresas líderes y agencias rollo local</i> <i>stico y definición de planes de acción cadenas de integración productiva</i> <i>cción en cadenas productivas</i>	• Por lo menos 10 firmas consultoras o agencias de desarrollo local capacitadas para intervenir localmente y propiciar programas de desarrollo de proveedores. • Por lo menos 25 empresas líderes interesadas en presentar propuestas para el desarrollo de cadenas de proveedores • Por lo menos 10 diagnósticos de cadenas productivas presentados • Por lo menos 5 planes de acción seleccionados para ser financiadas a través del proyecto. • 200 micro y pequeñas empresas participantes en 5 encadenamientos productivos asistidas por el proyecto mejoran su productividad en un promedio de 20% respecto a microempresas NO asistidas. • 200 propietarios de micro y pequeñas empresas participantes en 5 encadenamientos productivos mejoran su	• Informes de ejecución del Proyecto • Documentación recibida para el concurso • Informe del comité de evaluación de propuestas • Informe del comité de evaluación de planes de acción • Encuestas a las microempresas y a grandes empresas beneficiarias y no beneficiarias • Publicación	• Existe un número microempresarios, que actividades en diversos economía, que tienen el convertirse en proveedores una cadena de subcontrataci

<p>...n, administración y evaluación</p>	<p>capacidad empresarial respecto a empresarios NO asistidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 grandes empresas líderes de encadenamientos productivos seleccionados mejoran su competitividad (mayores ventas, menores costos, mejor calidad) en relación a grandes empresas no beneficiadas. • 1 documento metodológico sobre desarrollo de encadenamientos productivos publicado. • 150 personas relacionadas con el desarrollo de la micro y pequeña empresa conocen la nueva metodología 		
<p>...página web</p> <p>...de coordinación y promoción con ...s de desarrollo local y con potenciales ...s líderes</p> <p>...del concurso de proponentes en los</p> <p>...ación a proponentes: elaboración de ...es para empresas y consultores</p> <p>...de los talleres</p> <p>...de capacitación a porponentes</p> <p>...las bases de concurso para seleccionar ...puestas para elaborar diagnósticos y ...le acción.</p> <p>...onar y evaluar las propuestas para ...r diagnósticos y planes de acción sobre ...namiento Productivos.</p> <p>...visar la elaboración de los planes de</p> <p>...ollo de los planes de acción</p> <p>...ción de los planes de acción y selección ...5 mejores</p> <p>...entación de los planes de acción.</p> <p>...y seguimiento de las intervenciones</p> <p>...zar un evento de difusión de la ...logía.</p> <p>...stración del proyecto</p> <p>...ciones</p>	<p>US\$ 5.000</p> <p>US\$ 24.900</p> <p>US\$ 12.000</p> <p>US\$ 50.000</p> <p>US\$ 5.100</p> <p>US\$ 16.500</p> <p>US\$ 8.500</p> <p>US\$ 28.000</p> <p>US\$185.000</p> <p>US\$ 8.500</p> <p>US\$200.000</p> <p>US\$ 72.000</p> <p>US\$ 80.000</p> <p>US\$ 345.000</p> <p>US\$ 20.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros de SERCAL • Informes de Auditoría • Informes de Evaluación del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe disposición de ... presentar propuestas diagnósticos y planes ... encadenamientos productivos • Existe disposición de las ... y las organizaciones inter... recursos para el fortalecimiento de micro-proveedores.

CUATRO EJEMPLOS DE CADENAS PRODUCTIVAS A DIAGNOSTICAR Y DESARROLLAR

DESCRIPCIÓN DE LA CADENA	TEMA CLAVE (OBJETIVO)	INDICADOR DE ÉXITO	MICROEMPRESAS A INTEGRAR	ACTIVIDADES POSIBLES DEL PLAN DE ACCIÓN
SECTOR MINERO. Cadena de empresas líderes muy grandes. Poco vínculo con microempresas locales. El producto final de la cadena es "commodity" con mercado estable.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la eficiencia a través de reducción de costos y mejora de calidad de insumos locales (productos y servicios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de ventas - Aumento de beneficios - Mayor estabilidad 	Pequeñas empresas locales de los sectores de maestranza, metalmecánica y servicios eléctricos.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres grupales de entrenamiento en empresarización y planificación estratégica - Desarrollo de iniciativas para diversificación de productos, mejora de costos y aseguramiento de la calidad.
SECTOR ELÉCTRICO Y TELECOMUNICACIONES. Cadena con una gran empresa que presta servicios. Las microempresas están entre el cliente final y la empresa líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar imagen de la empresa líder frente a clientes finales. - Aumentar poder de negociación de las microempresas frente a la empresa líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir quejas de clientes finales - Aumentar ventas - Obtener nuevos clientes 	Pequeñas empresas locales dedicadas a manutención en instalaciones, en energía eléctrica y en tecnologías de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres grupales de entrenamiento en empresarización y planificación estratégica - Desarrollo de iniciativas para mejora de servicio al cliente y aumento de compromiso en imagen.
PRODUCTOS DEL MAR. Cadena liderada por empresas medianas que proveen a un mercado emergente muy dinámico. Las microempresas están en las primeras etapas del proceso productivo (recolección, maquila, logística).	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir riesgos ambientales y de aprovisionamiento de productos. - Crear alianzas basadas en la confianza y equilibrar el poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar piso de ventas - Reducir riesgos ambientales de la calidad del producto 	Microempresarios dedicados a la recolección, a la maquila y a los servicios de logística.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en Métodos de mejora de confianza para ejecutivos de las empresas medianas - Talleres de planificación estratégica. - Desarrollo de iniciativas en producción limpia, creación de confianza y gestión
INDUSTRIA DEL PISCO. Cadena integrada por un pequeño grupo de empresas pequeñas con mercado en etapa de declinación.	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación productiva y reconversión tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atenuar el desempleo 	Productores agrícolas, proveedores de servicios agroindustriales y de maquinaria, materiales y equipamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres grupales de entrenamiento en empresarización y planificación estratégica, visión, mercado y oportunidades de reconversión - Desarrollo de iniciativas para diversificación de productos y reconversión tecnológica

PROYECTO DE RESOLUCION

CHILE. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA INTEGRACION PRODUCTIVA HACIA MICROEMPRESAS

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación SERCAL, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-____ sobre una cooperación técnica para la Integración Productiva hacia Microempresas.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de un millón noventa y dos mil dólares US\$1.092.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.